

DISEÑO DEL TRABAJO Y CONDUCTA PROSOCIAL: APLICACIÓN EN LA  
INDUSTRIA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA



Tesis doctoral presentada por: Duckley José Palmera Redondo

Director: Jean David Polo Vargas, PhD.

UNIVERSIDAD DEL NORTE  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA  
BARRANQUILLA – COLOMBIA

2017

Al tesoro máspreciado de mi vida,  
Yilber Josué, mi hijo  
Por ser la luz, la inspiración y  
La razón de que haya encontrado mí camino para ser feliz.

## **Agradecimientos**

Al dar inicio a este arduo proceso creí que era el único artífice del contenido, desarrollo y planteamiento de cada trayecto recorrido, pero al pasar por cada una de los retos encontrados en la marcha pude constatar que sin el acompañamiento de personas importantes en cada paso que di, era casi imposible continuar por el sendero que con mucho ahínco inicié.

Es por ello que agradezco grandemente a mi Director de Tesis, Jean David Polo Vargas, por sus exigencias, tenacidad y acompañamiento crítico en todos y cada uno de los planteamientos propuesto.

A la Universidad del Valle por abrirme las puertas y brindarme sin reparo aportes invaluable para el desarrollo de las mismas.

Al profesor Erico Rentería Pérez, un maestro en todo el sentido de la palabra.

A mis padres, quienes siempre me han incentivado y apoyado en todo lo que he iniciado y a mi hermana por su apoyo incondicional.

Pero sobre todo a mi príncipe, mi hijo Yilber Josué, rayo de luz que iluminó y ayudó a abrir el sendero del enmarañado crucial camino y que con su don de ángel, ternura e inocencia me incentivó a salir adelante.

## Tabla de contenido

Resumen .....	8
Introducción.....	9
Justificación .....	11
Parte I.....	13
1 Marco teórico.....	13
1.1 Definición del concepto de Trabajo en contexto .....	13
1.2 Dimensión social del trabajo.....	17
1.3 Dimensión del lugar de trabajo .....	23
2 Diseño del trabajo.....	31
2.1 Antecedentes históricos del diseño del trabajo .....	31
2.2 Aproximaciones del diseño del trabajo.....	36
2.3 Posturas científicas del diseño del trabajo .....	46
2.4 Dimensión motivacional del diseño del trabajo.....	49
3. <i>Engagement</i> y <i>Burnout</i> como implicación de las personas en el trabajo .....	62
3.1 <i>Engagement</i> en el trabajo.....	66
3.2 <i>Burnout</i> en el trabajo.....	71
3.3 Relación, cercanías y diferencias entre <i>engagement</i> y <i>burnout</i> .....	77
4 Comportamiento pro-social en el trabajo .....	80
4.1 Modalidades de trabajo.....	81
4.2 Antecedentes del concepto de comportamiento pro-social en el trabajo.....	85
4.3 Posturas sobre el comportamiento pro-social .....	88
4.4 Incidencia potencial del <i>engagement</i> y <i>burnout</i> en el comportamiento pro social.....	93

Parte II .....	97
5 Marco empírico.....	97
5.1 Planteamiento del problema.....	97
5.1.1 Correlación entre las variables diseño del trabajo, engagement, burnout y ciudadanía organizacional. ....	99
5.2 Pregunta de investigación .....	101
6 Objetivos, hipótesis, metodología .....	101
6.1 Objetivos .....	101
6.2 Hipótesis .....	102
6.3 Método .....	103
6.3.1 Tipo de investigación. ....	103
6.3.2 Diseño. ....	103
6.3.3 Definición de variables. ....	104
6.3.3.1 Variable independiente. ....	104
6.3.3.2 Variable dependiente. ....	104
6.3.3.3 Variables mediadoras. ....	105
6.3.4 Procedimiento. ....	105
6.3.4.1 Participantes.....	105
6.3.4.2 Pasos que se desarrollaron en la prueba piloto. ....	106
6.3.4.3 Los sujetos de estudio.....	107
6.3.4.4 Estrategia de recolección de los datos. ....	107
6.3.4.5 Análisis de los datos. ....	107
6.4 Instrumentos.....	115
6.4.1 Cuestionario del diseño del trabajo -CDT- Work Design, Questionarie De Morgeson y Humphrey 2006. ....	115
6.4.2 Maslach Burnout Inventory MBI Christina Maslach, Susan E. Jackson, Michael P. Leiter, Wilmar B. Schaufeli, & Richard L. Schwab. ....	119
6.4.3 Escala Utrech de engagement en el trabajo Schaufeli & Bakker (2003). ....	119
6.5 Análisis .....	120

6.6 Descripción de los constructos o variables estudiadas .....	120
6.7 Modelos de Medición .....	121
7 Resultados y discusión .....	128
7.1 Resultados .....	128
7.1.1 Hipótesis general. ....	130
7.2 Discusión .....	142
7.3 Limitaciones y recomendaciones futuras investigaciones .....	154
8 Conclusión .....	155
Referencias .....	158
Anexos .....	174
Anexo 1. Aprobación del Comité de Ética .....	174
Anexo 2. Instrumentos .....	178
Anexo 3. Consentimiento informado .....	186

## Lista de tablas

Tabla 1. Denominaciones basadas en la traducción literal del término.....	72
Tabla 2. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del factor Diseño del Trabajo. ....	122
Tabla 3. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del factor engagement.....	125
Tabla 4. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del factor Burnout.....	126
Tabla 5. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del factor Ciudadanía Organizacional. ....	127
Tabla 6. Resultados del ajuste de los dos modelos SEM propuestos. ....	129
Tabla 7. Criterios de Aceptación de los Índices de Ajuste. ....	130
Tabla 8. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del Modelo SEM No.1.....	131
Tabla 9. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del Modelo SEM No.2.....	137

## Lista de figuras

Figura 1. Taxonomía Work Design Questionnaire (WDQ o Cuestionario del diseño del trabajo CDT).....	26
Figura 2. Estructura conceptual cuestionario diseño del trabajo CDT: Definiciones. .....	52
Figura 3. Pirámide de Maslow.....	54
Figura 4. Definición de las variables de la investigación. ....	104
Figura 5. Años de servicios. ....	110
Figura 6. Modalidad de contratación. ....	111
Figura 7. Tipo de contratos. ....	111
Figura 8. Niveles jerárquicos organizacionales. ....	112
Figura 9. Estadística descriptiva de los niveles jerárquicos organizacionales (1). .	113
Figura 10. Estadística descriptiva de los niveles jerárquicos organizacionales (2).	113
Figura 11. Estadística descriptiva de las edades y tiempos de servicios en la empresa. ....	114
Figura 12. Estadística descriptiva de las edades y tiempo de servicios en la empresa. .....	114



### **Resumen**

La intención de este trabajo investigativo consiste en proponer un modelo analítico con el objeto de evaluar las relaciones funcionales existentes entre el diseño del trabajo, engagement, burnout y su impacto en la conducta de ciudadanía organizacional del trabajador industrial, las relaciones fueron estudiadas a partir del desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales, utilizando una muestra de 1000 trabajadores a través de cuestionarios que fueron aplicados en el periodo comprendido entre los meses enero – agosto del 2016. Los marcos de referencia existentes están principalmente orientados al diseño del trabajo y al desarrollo de la conducta pro social en términos de ciudadanía organizacional - constructo multidimensional, integrada por las dimensiones de: ayuda, cortesía, espíritu deportivo, rectitud, virtud cívica, armonía interpersonal y protección de los bienes de la empresa, considerada como actos de colaboración espontánea en contextos laborales, que sobrepasan las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol laboral y que a la final se traducen en un beneficio agregado, de gran importancia para las organizaciones por su carácter voluntario - Esta investigación de campo, de corte cuantitativo, de tipo ex post facto, muestra cómo el diseño del trabajo influenciado por las variables engagement o burnout ejerce un efecto de impacto en el comportamiento ciudadano dentro de la organización. Partiendo desde la relación existente en la teoría los resultados indican que los elementos que estructuran el diseño del trabajo influyen directamente sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional del trabajador industrial y esta influencia, a su vez, es mediada positiva o negativamente con la presencia de los mediadores dentro de la relación de las variables descritas. Con las conclusiones parciales obtenidas en los diferentes capítulos, se considera alcanzado el objetivo de esta tesis doctoral: se ha desarrollado un marco de referencia holístico, con un enfoque organizacional, que se ha demostrado inicialmente válido. La tesis finaliza con los pasos que el autor tiene previsto dar para continuar con el desarrollo de la implementación del diseño del trabajo, se incluyen tanto las acciones de mejora menores como las futuras líneas de investigación y desarrollo, sosteniendo que el diseño del trabajo puede ser considerado un buen predictor de la conducta pro social en términos de ciudadanía organizacional.

**Palabras claves:** diseño del trabajo, engagement, burnout, conducta pro-social, salud mental en el contexto del trabajo, comportamiento pro-social ciudadano, ciudadanía organizacional.

## Introducción

Para la gran mayoría de los versados en el tema del área organizacional el trabajador es el elemento más valioso dentro del campo empresarial, considerándose el activo más valorado. Sin embargo, de manera consuetudinaria, en la práctica, el interés por el bienestar y la salud mental es cada vez más precario, muy a pesar de la gran innovación científica y normas jurídicas que se legislan con el objeto de salvaguardar, proteger y establecer responsabilidades a los empleadores por el detrimento del bienestar integral del trabajador.

En la actualidad existen políticas a este respecto que promulgan sus fundamentos en conceptos, teorías y aplicaciones del orden de la psicología ocupacional positiva. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional.

Según el *National Institute of Occupational Safety and Health* (NIOSH) la psicología ocupacional se corresponde con la aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, a proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores (Barling & Griffiths, 2003; Sauter, Murphy, & Hurrell, 1990). Como primer objetivo, se propone complementar esta teoría que, desde su óptica, se centra en lo que está mal, por otra que apunte a lo que se encuentra bien.

Un ejemplo de esto es la idea de ofrecer respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Asimismo, en el evento que no se instituyan políticas adecuadas, se espera la aparición de organizaciones ‘enfermas’ que se caracterizan por su falta de efectividad y de adaptación al entorno (Salanova, Martínez, & Llorens, 2004). Precisamente, en este trabajo de investigación se plantea, como segundo objetivo, un modelo aplicable a las organizaciones, que resulta innovador y relevante no únicamente en términos de desempeño laboral individual, producción, bienestar, sino también en los intereses de la organización fundamentada en el comportamiento pro-social en términos de ciudadanía organizacional.

En un inicio, se presenta un marco de referencia conceptual que parte del concepto de trabajo, revisando con detenimiento las dimensiones sociales y el lugar de la ejecución del mismo. Posteriormente, se presentan los antecedentes históricos, las posturas contemporáneas y las dimensiones motivacionales del diseño del trabajo. Más adelante, evidenciamos el *engagement* y el *burnout* como dimensiones de implicación de las personas en el trabajo, así como también se plantean la relación, las cercanías y las diferencias entre ambos.

Luego, se hace referencia a la conducta de ciudadanía organizacional, modalidades de trabajo, antecedentes del comportamiento pro-social en el trabajo, nuevas posturas sobre el comportamiento pro-social en el trabajo y la incidencia potencial del *engagement* y *burnout* en el comportamiento pro-social.

En la parte empírica, se presenta con detalle el modelo propuesto de la investigación, permitiéndole al lector interesado tener un amplio espectro en los procesos metodológicos de la selección de la muestra, la aplicación de los instrumentos, la tabulación de la información, el análisis y la conclusión de los resultados. Se evidencia al final, como el diseño del trabajo tiene una influencia que impacta de manera directa sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional de los trabajadores dentro de las organizaciones, las consecuencias obtenidas a partir de él, son intencionales, pretendidas, deseadas. A partir del diseño del trabajo es posible predecir estados de *burnout* en los trabajadores dentro de la organización, mientras que no se puede predecir estados de *engagement* en ellos, a partir de la variable diseño de trabajo, pero si tiene un impacto positivo, que influye directamente en el desempeño laboral del empleado.

Presentamos en último lugar, las limitaciones y se plantean las recomendaciones pertinentes con referencia a la investigación que permitan seguir profundizando el conocimiento en la línea organizacional planteada.

### **Justificación**

La presente investigación tiene como propuesta establecer, identificar y analizar la relación que existe entre el diseño del trabajo *engagement* y-o *burnout* y su impacto en el comportamiento pro-social en términos de ciudadanía organizacional en la industria del Distrito de Barranquilla. El modelo presentado es necesario toda vez que permite establecer la trascendencia e importancia del diseño del trabajo en el área industrial, es decir, cómo este es modulado por el vigor o la fatiga; así mismo, permite la implementación y perfeccionamiento del diseño del trabajo dentro de las organizaciones, obteniendo un gran impacto positivo en la conducta extra rol del trabajador, que promueve positivamente la eficiencia laboral.

A partir del modelo propuesto, es factible rediseñar a través de acciones de esfuerzos explícitos del diseño del trabajo dentro de las organizaciones, que permitirán sin lugar a dudas mejorarlas, hacerlas productivas, logrando efectos positivos para los individuos, sus familias y la sociedad.

Según la Organización Internacional del Trabajo, OIT, Guy Ryder, con motivo del Día Mundial de la Seguridad y la Salud, por comunicado de prensa (26 de abril de 2013), cada quince segundos un trabajador perece como consecuencia de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo. Cada quince segundos ciento cincuenta y tres trabajadores tienen un accidente laboral. Cada día mueren seis mil trescientas personas como consecuencia de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo, esto es, más de 2,3 millones de muertes por año. Anualmente ocurren más de trescientos diecisiete millones de accidentes en el trabajo, muchos de los cuales resultan en absentismo laboral. El coste de esta adversidad diaria es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4% del PIB global de cada año, informe *The Prevention of Occupational Diseases*, 29.04.2013.

Por ello, esta investigación usa un modelo aplicable a las organizaciones que resulte innovador y relevante no sólo en el desempeño laboral individual, la producción y el bienestar, sino también en los intereses de la organización. Tal perspectiva, es fundamentada en el comportamiento pro-social ciudadano, que promueve crear conciencia sobre la magnitud y las consecuencias de los accidentes, las lesiones y las enfermedades

relacionadas con el trabajo en la salud de las personas, muy a pesar de no ser el objeto de nuestra propuesta investigativa.

La investigación es relevante no sólo porque, luego de una revisión de las bases de datos, en Colombia no se evidenciaron estudios que tengan como referente la relación entre las variables propuestas por esta investigación; también lo es porque los instrumentos son aplicados a todos los trabajadores industriales -indistintamente del nivel jerárquico- en las líneas de mando de la población sujeto de estudio. Asimismo, esta investigación es conveniente porque la aplicación del modelo propuesto permite establecer nexos de causalidad presentados en el rol laboral, así como plantear propuestas investigativas futuras que coadyuven al proceso de mejoramiento continuo de la salud mental en el contexto del trabajo industrial.

## Parte I

### 1 Marco teórico

#### 1.1 Definición del concepto de Trabajo en contexto

“Francis Bacon no dejó nada librado a la imaginación:  
La naturaleza debía ser conquistada y obligada a trabajar duro para servir,  
mejor que cuando se le dejaba en libertad, los intereses y el bienestar humano.  
En una sociedad racional, el concepto de trabajo cambiará su sentidos”  
Max Horkheimer (1934).

En los últimos años han sido muchos los debates científico-sociales planteados; Bernal (1954, citado por Sandoval, 2012), como epistemólogo, consideraba que: “En realidad, la naturaleza de la ciencia ha cambiado tanto en el transcurso de la historia humana, que no podría establecerse una definición concreta” (p. 23). En torno al concepto de trabajo, resulta muy complicado definir esta acción humana, definitivamente una de las más importantes. Esto último, no sólo por su relevancia y connotación, que trasciende la existencia en sí misma, sino también porque el mayor tiempo de nuestra existencia transcurre en el contexto del trabajo que finalmente moldea y condiciona en alto grado nuestra esencia y razón de ser en la vida.

Para Friedmann y Naville (1961, citados por Garabito, 2013) el trabajo es condicionado a la libre elección, todo trabajo que corresponde a una opción libremente consentida, a determinadas aptitudes, es un factor de equilibrio psicológico, de estructuración de la personalidad, de satisfacción durable, de felicidad. En tanto que para Neffa (1995) es solo gracias al trabajo que la humanidad va logrando hacer posible la superación de los límites que representan el tiempo y el espacio. El trabajo permite a los seres humanos trascender dichos límites, superar las fronteras geográficas y ser creadores de la historia.

De esta manera, el trabajo es abordado o conceptualizado con fundamento en sus dimensiones sociales y motivacionales y, más específicamente, en el lugar en que se

desarrolla la actividad laboral. Por supuesto, resulta evidente que ante la pregunta “¿*Qué es el trabajo?*” esta investigación no pueda abarcarla en su totalidad; no obstante, es posible entrar en el enmarañado laberinto de la conceptualización del mismo con el objeto no sólo de contextualizar y fundamentar el desarrollo del proceso investigativo en referencia, sino con el sano propósito de poder estructurar el trabajo de investigación.

Así las cosas, es fundamental iniciar estableciendo la diferencia entre los términos que se usan de manera frecuente y corriente como sinónimos para hacer mención al ***trabajo***, ***empleo*** y ***ocupación***, con el objeto de enmarcar conceptualmente la dimensión motivacional del trabajo y contextualizar taxonómicamente el diseño del trabajo como parte del foco de la investigación.

El *trabajo* es retributivo, pero no necesariamente remunerativo. Es decir, el concepto *trabajo* es mucho más amplio que el concepto *empleo*, de tal suerte que no significan lo mismo. Se trata de un conjunto flexible de cogniciones que está sujeto a cambios dependiendo de las vivencias personales y los cambios contextuales. Salanova, Gracia y Peiró definen el término trabajo como:

El conjunto de actividades humanas de carácter productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o información disponible, nos permite obtener, prestar, producir ciertos bienes, productos o servicios. El trabajador aporta sus conocimientos, habilidades, esfuerzos y otros diversos recursos y obtiene a partir de ello algún tipo de compensación material, psicológica y/o social (1996).

Para Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (2010), el trabajo es una actividad esencialmente humana e instrumentalmente llevada a cabo para procurar medios para la subsistencia. Asimismo, es una actividad auto preservadora de la vida, alteradora del ambiente en el que se desarrolla (social y humano), que es fuente de autoestima e identidad y es transaccional en tanto implica una adaptación entre el organismo y el medio.

La acumulación de capital, "una porción dada de trabajo humano se ofrece alternativamente" (Marx, 1980, p. 54). Considera el trabajo como la precondition material de la existencia humana y en su obra incorpora tres dimensiones importantes para su comprensión, a saber, una dimensión *cognitivo instrumental o teleológica*, donde la acción

del trabajo está orientada hacia un fin; una dimensión *práctico moral o social*, donde el trabajo se constituye en una interacción social y de comunicación que denota la autoexpresión práctica del ser humano, desarrollando para su acción la fuerza vital física y espiritual; y por último, una dimensión *estético expresiva*, que comprende aspectos tales como la autoexpresión y la autorregulación de la acción humana que se rigen por criterios de autenticidad aplicados al trabajo entendido como un medio de autorrealización personal.

De otra parte, el término *empleo* se relaciona con la parte legal: tiene que existir un vínculo legal entre empleado y empleador, es decir, una relación contractual en la que se deben respetar todos los requisitos legales. *Ocupación*, es la tarea o función que se desempeña en el trabajo, que puede estar o no relacionada con la profesión. Se trata de una actividad diferenciada, condicionada al tipo de estrato social y al grado de división del trabajo alcanzado por una determinada sociedad, caracterizada por un conjunto articulado de funciones, tareas y operaciones, que constituyen las obligaciones atribuidas al trabajador, destinadas a la obtención de productos o prestación de servicios.

El *trabajo*, en términos económicos, es uno de los factores productivos que junto al capital y la tierra -como medios de producción-, permiten generar riqueza. El *trabajo* es la medida o representación del esfuerzo físico o mental que el hombre realiza sobre los medios de producción para generar riquezas, para producir bienes y prestar servicios. El *empleo*, en cambio, se refiere a la tasa de población ocupada, a la parte de la población que realiza un trabajo remunerado. En este orden de ideas, no todo *trabajo* se puede considerar *empleo*, puesto que si el trabajo que se desarrolla no es remunerado, entonces, no hay empleo, lo que hay es trabajo gratuito.

En mejores términos, la diferencia entre ambos conceptos reside en que mientras el *trabajo* es la actividad económica que una persona realiza, el *empleo* es esa misma actividad pero remunerada. Lo anterior tiene relación con la idea generalizada que existe acerca de la remuneración del trabajo conocida como salario. No obstante, existen otras formas de remuneración que convierten el trabajo en empleo, tal es el caso de las personas que trabajan por cuenta propia y que obtienen un dividendo o utilidad fruto de su trabajo.

La *ocupación* entendida como trabajo incluye, habitualmente, una remuneración económica a cambio de la actividad realizada, que en este caso se entiende como la utilización del tiempo que una persona destina a un trabajo, a una actividad o a un



entretenimiento. La *ocupación*, además del trabajo, incluye otras actividades como la formación, el ocio y el tiempo libre. En este contexto la *ocupación* puede o no tener una retribución económica, sin embargo, goza de otro tipo de compensaciones como la amistad o el provecho personal. Se propone como definición de Ocupación a aquella actividad con sentido en la que la persona participa cotidianamente y que puede ser nombrada por la cultura. (Heller, 1977; Zemelman, 1997).

Es pertinente resaltar que la presente investigación no intenta plantear otro campo de reflexión distinto al de ¿Cómo se diseña la tarea laboral? y ¿cuál es el impacto que tiene sobre el comportamiento del empleado en su lugar de trabajo? Así como también la manera como es influenciado por algunos fenómenos importantes en la ejecución de esas tareas. Por tanto, este capítulo presenta algunos conceptos de autores que se constituyen en el punto de partida de la investigación.

De esta manera, se encuentran los aportes de autores como Fernández-Ríos y Sánchez (1997), Cordery y Parker (2008), Wall y Clegg (1998), Hackman y Oldham (1980), Polo-Vargas (2012), Herzberg, Mausner y Snyderman (2011), Grant, Fried y Juillerat (2011), Morgeson y Humphrey (2008), Parker y Wall (1998), Morgeson, Dierdorff y Hmurovic (2010), Ilgen y Hollenbeck (1991), quienes han estudiado e investigado el trabajo en función de cómo son fragmentadas, organizadas y coordinadas las tareas dentro del área laboral de una organización, aspectos importantes para el marco referencial y para el desarrollo del problema de investigación. Así mismo, se tienen en cuenta, a propósito de los fundamentos en la argumentación científica, los aportes de Morgeson y Humphrey (2008).

El estudio, la creación y la modificación de la composición, el contenido, la estructura y el entorno dentro del cual se ejecutan los puestos y los roles. Como tal, se preocupa por quién hace el trabajo, qué es lo que se hace en el trabajo, por la interrelación entre distintos elementos del trabajo y por el inter juego entre el desempeño del puesto-rol con el contexto más amplio de tarea, social, físico y organizacional.

Teniendo en cuenta los cambios en la naturaleza del trabajo, evidenciados en la aplicación de los instrumentos a los trabajadores en el contexto del parque industrial donde se realiza la investigación, es importante tener en cuenta acciones de integración, rediseño y reinención. Este material es documentado y permite apreciar mejor los referentes teóricos

de autores como Parker, Wall y Cordery (2001), Morgeson y Campion (2003), Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007) y Grant et al. (2011), Wrzesniewski y Dutton (2001), Grant (2007), Clegg y Spencer (2007).

Es pertinente plantear las dinámicas y las características psicosociales evidenciadas en el desarrollo de la aplicación de los instrumentos en el lugar de trabajo y que, con fundamento en el marco conceptual de esta investigación, se pretenden contextualizar como elementos relevantes en la motivación en el trabajo del parque industrial objeto de estudio.

Para concluir este apartado teórico es imprescindible, mencionar la realidad laboral, sus cambios en lo concerniente a las organizaciones que afectan el contexto y producen un nuevo orden de relaciones entre la actividad laboral, tiempo libre, tareas y uso de nuevas tecnologías, colocación y empleo, entre otros. Es necesario considerar la expresión “Psicología organizacional y del trabajo” en la medida en que se propone salir de la “clásica” Psicología organizacional de ambientes y relaciones estables, a otras tendencias que se caracterizan por la flexibilidad, la velocidad y la fluidez, que conducen a crear estrategias para prevenir, promocionar e intervenir desde la Psicología organizacional y del trabajo el tema de riesgo psicosociales, implicaciones psicosociales, fatiga laboral, burnout, mobbing o acoso laboral, entre otros temas de interés en el área de promoción de la salud en el lugar de trabajo (Aguilar & Rentería, 2009).

## **1.2 Dimensión social del trabajo**

“En su vida personal, el trabajador no es simplemente un operario  
que conoce su oficio y satisface necesidades individuales,  
es también un ser solidario que con su actividad,  
contribuye al mantenimiento de otras personas,  
en primer lugar sus familiares a cargo”.

**Eduardo Pacheco Lara**

A través de la historia muchos estudios han planteado aspectos interesantes de las representaciones y dimensiones sociales del trabajo desde donde enfocan su punto de partida. Es así como Salanova et al. (1996) comienzan su análisis de las representaciones sociales del trabajo a través de la historia en las antiguas Grecia y Roma. Para los habitantes de estas épocas no se trataba de querer o no dedicarse al trabajo, pues estaban en

juego sus derechos políticos. La patente de ciudadanía se entregaba a partir del ocio considerado como dignidad humana.

En este mismo sentido, Salanova et al. (1996) hacen referencia al concepto de lo vital del trabajo para la especie humana y señalan la necesidad de realización de algunas tareas para los grupos en la prehistoria, pues cazar o cultivar los campos no eran cuestiones de elección de las catervas primitivas, resultaban cuestiones de supervivencia. Se puede intuir, entonces, que el trabajo no se limita a una dimensión individual, no se circunscribe en un egoísmo aislado, sino que se vincula a un bien común; es decir, el trabajo es integral desde el punto de vista social e involucra al individuo con los demás hombres de la sociedad.

Lo dicho, sugiere que el trabajo es un elemento constitutivo del sujeto, de la sociedad, de la espiritualidad y, por consiguiente, del orden de lo humano. Para algunas corrientes filosóficas el trabajo es un eje central y, a pesar de los cambios que se han suscitado a través de las últimas décadas, continua siendo un elemento trascendental en la vida de los sujetos en el marco de lo social. Para Moscovici (1979) y Wagner y Hayes (2011) el trabajo es un objeto social que hace parte de la vida cotidiana del hombre (está dotado de significado) y del mundo de la ciencia, aspectos que para la psicología organizacional resultan interesantes.

Si bien resulta notorio cómo, a través del tiempo, las representaciones sociales del trabajo han tenido gran evolución, especialmente en lo relacionado a sus autoridades, motivaciones, finalidades, organización, diseño, entre otras, también lo es que existe algo común a todas estas épocas, a saber, el carácter vital en la dualidad trabajo-ocio. De esta manera, el trabajo es uno de los ordenadores y derroteros principales de la vida del hombre en su interacción con lo social.

De allí, que el trabajo y el progreso social se dan al mismo tiempo y, por consiguiente, de manera directamente proporcional en razón de que en la medida que el trabajo es más productivo, competitivo y de calidad, el progreso y el desarrollo serán más acelerados y significativos. La referencia al trabajo en una organización saludable desde el reflejo del contexto social trae consigo la salud psicosocial de los trabajadores como un valor estratégico central en el logro de sus propias políticas y sus objetivos laborales. De

esta manera, se construyen ambientes de trabajo en los que las personas desean trabajar dentro del contexto de lo social.

En el contexto organizacional se plantea con mucha frecuencia -en relación al tema del trabajo (con fundamento no sólo en los procesos de calidad, sino en lo respectivo al marco legal del derecho laboral)-, lo concerniente al proceso de mejoras continuas en la calidad de las organizaciones que se *operativizan* a partir de la participación responsable y entusiasta de los que laboran en las diversas empresas, aun cuando no todas las organizaciones permiten dicha participación. Este aspecto es otro hecho evidente de la dimensión social del trabajo, no sólo en lo que tiene que ver con el esfuerzo presente de los hombres en el trabajo, sino también con la mejora laboral que se produce a través del esfuerzo de las distintas generaciones a lo largo de la historia.

Se infiere de lo expuesto que a través de la historia el trabajo se constituye en una actividad social por excelencia que siempre ha hecho, hace y hará el ser humano en todos los tiempos y lugares de su desarrollo como persona. De hecho, son muchas las investigaciones que plantean y demuestran que existe una relación íntima y tripartita entre hombre, sociedad y cultura., tales como Harper y Row (1962), Aranzadi (1997) (citados por Parsons & Shils, 1968), entre otros. Para los investigadores el ser humano no está aislado, es un ser *con*, es decir, abierto a todas las realidades en que se desarrolla su vida.

El trabajo como acción individual estaría enmarcado en una de las más importantes esferas del entorno socio cultural. De ahí, que el marco original de la acción individual está regido por esa relación persona-sociedad-cultura que demuestra cómo el sistema social marca su eje central en el hombre y su relación con las demás personas. Hasta aquí, se han descrito las acciones motivacionales del hombre hacia la naturaleza, destacando el trabajo como una de las más trascendentales y que los autores han dispuesto como precedente en sus posturas acerca del concepto de trabajo.

No obstante, dentro de esa relación tripartita está inmerso un vínculo importante para la psicología organizacional, a saber, hombre-trabajo-organización, que para muchos autores se ha constituido en un gran presupuesto de estudios que tienen por objeto resolver problemáticas de índole organizacional. De esta manera, surgen en el sistema social moderno nuevas formas de organización del trabajo en las que pueden referenciarse el

planteamiento de modelos propuesto por Hackman y Oldham (1976), Humphrey et al. (2007), Karasek (1979) y Morgeson y Humphrey (2006).

Ahora bien, para los efectos de este trabajo investigativo se hace uso del modelo de correlación de variables descritas, tomando como punto de inclusión la dimensión social del trabajo, y se parte de la taxonomía propuesta por Morgeson y Humphrey (2006) en su diseño del *Work Design Questionnaire* (WDQ o Cuestionario del diseño del trabajo CDT) que fundamenta el principal instrumento que aporta el insumo básico para resolver el problema de investigación planteado.

Por consecuencia, se hace referencia a las características sociales del trabajo propuestas por Morgeson y Humphrey (2006) del *Work Design Questionnaire* (WDQ o Cuestionario del diseño del trabajo CDT), y que corresponden específicamente a: la interdependencia iniciada, interdependencia recibida, feedback por los compañeros, apoyo social, interacción fuera de la organización, todas elementos que contextualizan la dimensión social de trabajo.

Las organizaciones hacen parte del sistema social y de su ordenación en las instituciones, y la convivencia del trabajador con su entorno laboral, constituye parte de la acción individual en su aspecto primario. Por ello, las organizaciones se derivan de una interacción humana permanente que trasciende a la persona propiciando de esta manera que, el sistema social, adquiera una connotación cultural que se fundamenta en esencia como forma regular de vida.

De hecho, la dimensión social del trabajo se impone por sí misma y explica por qué, además del indiscutible beneficio personal que conlleva, produce también ventajosas consecuencias sociales al satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad a través del trabajo. En este sentido, si el trabajo es una actividad socialmente útil y enriquecedora, generadora de valor agregado, requiere por ello que su planeación, organización y ejecución, así como sus beneficios, se entiendan necesariamente dentro de un contexto social.

Si bien la dimensión social del trabajo bajo esta perspectiva tiene influencias en el individuo, con todo, va más allá y ejerce su acción en el grupo (organizacional y extraorganizacional). Conforme a lo planteado por Starbuck y Nystrom (1981), lo que se

pretende con esta intención es el cambio de las organizaciones para que se produzcan efectos positivos para los individuos, sus familias y la sociedad.

Vale la pena mencionar que para fundamentar la dimensión social del trabajo en contexto con el planteamiento propuesto en relación a la motivación al trabajo y la acción, debe hacerse mención del trabajo realizado por el equipo dirigido por Parsons y Shils (1968), publicado con el título *Hacia una Teoría General de la Acción*. En él se presentan los elementos comunes de las distintas áreas de investigación de los miembros del equipo. Si se tiene en cuenta la distinta procedencia de los miembros (sociólogos, psicólogos y antropólogos sociales) y la relevancia de sus trabajos en sus áreas respectivas de trabajo, es razonable que considerasen su trabajo como “una base para el desenvolvimiento de las ciencias sociales en general”.

De acuerdo con Parsons y Shils (1968), existen tres tipos de sistemas que se fundamentan en tres elementos orientativos, a saber: *Catéticos*, *Cognitivos* y *Evaluativos*. Así, plantea que:

1. *Las personas*, son sistemas de acción motivada que se organizan alrededor de los organismos vivientes.
2. *Los sistemas sociales*, son sistemas de acción que se organizan alrededor de las relaciones mutuas de los actores.
3. *Los sistemas culturales*, son sistemas de patrones simbólicos, estos patrones son creados o manifestados por los actores individuales y se transmiten en el sistema social por difusión y en las personalidades por medio del aprendizaje.

En el marco de lo social los aspectos laborales están al servicio del trabajador. No obstante, y como naturaleza de la misma sociedad, los objetivos se centran en el bien común y aluden al bien de la persona humana sobre el cual se difunde el concepto de trabajo y que en principio debe beneficiar a la especie humana. La justificación de este enunciado radica en que el concepto de bien común coincide con el de justicia social que ordena y categoriza la conducta de los ciudadanos al bien de la comunidad, que no es más que el conjunto de todas las personas que la integran.

En consecuencia, la estructura social en búsqueda incesantemente de la justicia de los derechos de los trabajadores, con exigencia solidaria y responsable de sus respectivos deberes, ahora en el contexto de lo que se propone en relación a la conducta pro-social se plantea como justicia organizacional en términos de ciudadanía en el trabajo. Sin lugar a dudas, una de las más bellas expresiones sociales del trabajo es la familia, el lugar de origen del hombre que trabaja.

Lo anterior, hace referencia no sólo a la circunstancia de que todo ser humano viene al mundo en el seno de una familia, sino principalmente a los aspectos psico-sociales, culturales y educativos que establecen la idea de que el ser humano crece dentro de un ámbito de trabajo y se nutre de vivencias laborales. Por consecuencia, es en el esfuerzo de todos los días, el ejemplo de los padres y demás miembros de la pequeña sociedad doméstica, donde aprendemos el significado humano del trabajo, su naturaleza de servicio, su finalidad productiva y las repercusiones que en la familia genera.

En el estudio de las pautas de crianza, esto es, de las primeras experiencias de la vida familiar, se destacan dentro de los elementos senso-perceptivos las acciones que se establecen con el pago del salario, para el caso del padre, los tíos o los hermanos mayores, quienes parten de su hogar con destino a laborar para forjar el sostén de su núcleo social, o del trabajo doméstico en el caso de la madre (sin retribución pecuniaria aparente). De esta forma, la actividad laboral se va delineando y sus características esenciales van estructurando el correspondiente concepto del trabajo, su repercusión y su trascendencia en la mente del niño en formación.

La posibilidad de poder trabajar no sólo se fundamenta en los procesos de reclutamiento en el contexto de las organizaciones, sino que también se constituye en la iniciativa del individuo en la vida adulta. Por tanto, muchas veces no se considera adulto maduro a quien aún no genera su propio sustento; a partir del desempeño de alguna ocupación laboral.

Lo anterior constituye la base y soporte de la realización personal que emerge de las necesidades de satisfacer las demandas personales y familiares a través de productos y servicios útiles obtenidos del trabajo. En efecto, lo personal y lo social son los dos aspectos de la naturaleza humana que estructuran la esencia no sólo de la salud mental dentro de las organizaciones, sino que también forjan la actividad humana de la sociedad.

### 1.3 Dimensión del lugar de trabajo

Un entorno laboral saludable es un espacio de trabajo que mejora la salud, en el sentido amplio, que mira a los determinantes de la salud de manera amplia, en lugar de mirar limitadamente a los asuntos tradicionales de la salud y seguridad ocupacionales. Y todo esto se extiende igualmente hacia la comunidad, ocupándose de las familias y comunidades que proveen los trabajadores.

#### **Estatus de la salud ocupacional y seguridad en África.**

En virtud a la importancia que tiene para las organizaciones conocer las condiciones y el entorno del lugar de trabajo, así como también el obtener información valiosa para el mejoramiento continuo de sus procesos y de la productividad. En procura de alcanzar una guía para el aumento de la satisfacción del trabajador -que al final tendrá un gran impacto en su calidad de vida- es importante realizar un análisis en lo concerniente a la dimensión del lugar de trabajo.

En el análisis del comportamiento de las variables en el modelo planteado, se ven reflejados los procesos de individuación del trabajador frente a las decisiones implicadas en elegir el lugar dónde trabajar, con independencia del nivel jerárquico o del tipo de contratación laboral. La influencia del diseño del trabajo de investigación está mediada por la presencia de estados de *engagement* o *burnout* que, en última instancia, produce un impacto en el comportamiento pro-social en términos de ciudadanía organizacional.

A partir del año 1.950 la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han demostrado una gran preocupación por el estudio del lugar de trabajo. Es a partir de esta fecha cuando se crea el Comité para la Salud Ocupacional, que engloba su acción en el concepto de Entorno de Trabajo Saludable, ajustándose a la definición de salud de la OMS (1946), esto es: “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad”.

Durante las últimas décadas la definición de entorno saludable de trabajo ha tenido una gran evolución, que va desde un exclusivo enfoque del ambiente físico de trabajo, en la que fundamenta sus bases la Salud Ocupacional, pasando por hábitos saludables, que comúnmente se han trabajado como estilos de vida saludable, factores de riesgo



psicosociales (cuando se refiere a la organización y cultura de los trabajadores en el lugar de trabajo), hasta lograr establecer nexos con la comunidad, involucrando todo aquello que tenga efectos sobre la salud del trabajador.

Para la Organización Mundial de la Salud, un entorno de trabajo saludable corresponde al lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad, lo que conlleva a que todos los trabajadores obtengan condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que promuevan y preserven la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. De esta manera, los líderes y los empleados de las organizaciones tienen un mayor control sobre su propia salud, así como sobre su mejoría (ser más energéticos, positivos y felices).

El Instituto Nacional Americano para la Salud y Seguridad Ocupacional (NIOSH), tiene una iniciativa que procura proteger el lugar de trabajo y que tiene la visión de que existan espacios de trabajo libres de peligros previamente reconocidos, con políticas sustentables, programas y prácticas de promoción de la salud; y empleados con franco acceso a programas y servicios efectivos que protejan su salud, seguridad y bienestar (Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU., 2009). Es conveniente precisar que el lugar de trabajo, el medio ambiente y el trabajador son una constante permanente en el estudio del lugar de trabajo, en una palabra, están íntimamente relacionados y para el abordaje de su análisis es imprescindible tocar las tres variables.

Mientras Hegney, Plank y Parker (2006) consideran que la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente, Staw y Ross (1985) apuntan a que la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto. Ambos tipos de satisfacción deben ser tenidas en cuenta al momento de estudiar el puesto de trabajo, pues existe una satisfacción *intrínseca* que hace referencia a la naturaleza de las tareas en el puesto de trabajo y que abarca además la percepción de las personas respecto al trabajo que realizan, y existe una satisfacción de tipo *extrínseca* que hace referencia a otras condiciones de la situación del trabajo, como las prestaciones y el salario.

Autores como Newton y Keenan (1991) plantean que la personalidad del individuo en conjunto con el medio ambiente tiene gran influencia en la satisfacción del trabajador en su lugar de trabajo, por ello, son tenidos en cuenta como variables de estudio en el abordaje

de la temática. Contextualizando el trabajo de investigación, en lo relacionado al diseño de trabajo y su relación con el lugar de trabajo, se hace énfasis en los elementos taxonómicos que caracterizan el lugar de trabajo de acuerdo con la investigación de Morgeson y Humphrey (2006) CDT, que fundamenta el estudio:

1. Demandas físicas.
2. Condiciones de trabajo.
3. Aspectos ergonómicos.
4. Uso de equipamiento.

En cuanto a la variable mediadora *engagement* y su relación con la dimensión del lugar de trabajo, se hace referencia a la postura de autores como Kahn (1990), quien plantea que el trabajador asume un estado de *engagement* en la medida en que su percepción en el contexto del lugar de trabajo, así como también las características de su propia personalidad, influyen directamente en su decisión de optar una conducta *engaged* en su rol de trabajo. Kahn (1990) lo condiciona a tres situaciones psicológicas, a saber, la *significación*, la *seguridad* y la *disponibilidad psicológica*. Estas condiciones las plantea como la necesidad de cuestionarse antes de estar personalmente *engaged* o no dentro del rol laboral con preguntas como:

1. ¿Cómo de significativo es para mí llevar a cabo este desempeño?
2. ¿Cómo de seguro es hacerlo?
3. ¿Cómo de dispuesto estoy a hacerlo?

Estableciendo una conexión en contexto con el objeto de dar solución al problema planteado es imprescindible retomar a Morgeson y Humphrey (2006) en lo referente a su clasificación taxonómica. Los autores se refieren a cómo se lleva a cabo el trabajo, cuál es su rango y, específicamente para el interés de la investigación, cuál es la naturaleza de las tareas asociadas con el lugar de trabajo en particular. Las variables son la autonomía, la variedad de tareas, la significancia de las tareas, la identidad de tarea y la retroalimentación (Figura 1).

Figura 1. Taxonomía Work Design Questionnaire (WDQ o Cuestionario del diseño del trabajo CDT).

Factores molares o macrofactores		
Características motivacionales del trabajo	Características sociales del trabajo	Características del lugar de trabajo
<p>Características de la tarea</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía</li> <li>Autonomía en planificación del trabajo</li> <li>Autonomía en el método del trabajo</li> <li>Autonomía en la toma de decisiones</li> <li>- Variedad de tareas</li> <li>- Significación de las tareas</li> <li>- Identidad de las tareas</li> <li>- Feedback desde el trabajo</li> </ul> <p>Características del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complejidad del trabajo</li> <li>- Procesamiento de información</li> <li>- Solución de problemas</li> <li>- Variedad de habilidades</li> <li>- Especialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdependencia iniciada</li> <li>- Interdependencia recibida</li> <li>- Feedback por los compañeros</li> <li>- Apoyo social</li> <li>- Interacción fuera de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandas físicas</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Aspectos ergonómicos</li> <li>- Uso de equipamiento</li> </ul>

Fuente: Cuestionario del diseño de trabajo versión española (Polo-Vargas, 2012)

Resulta muy interesante el planteamiento de Christian, Garza y Slaughter (2011), cuando aducen que en su análisis la *significación de las tareas* y la *variedad* son las únicas variables del cuadro taxonómico que se relacionarían con el *engagement*. Esta situación se toma como un reto pendiente por revisar en la investigación presente. Con el objeto de aclarar mejor el concepto de la primera variable en referencia se toman a Hackman y Oldham (1975), quienes sostienen que cuando nos referimos a la *significación de las tareas* se alude al grado en el que un lugar de trabajo influye en la vida o en el trabajo de otras personas, tanto dentro como fuera de la organización. Significa, entonces, que ha de tratarse de una proyección que refleja el grado en que un puesto de trabajo tiene valor e importancia.

Contextualizándolo al constructo psicológico de *engagement*, Shantz, Alfes, Truss y Soane (2013) plantean que un trabajador que percibe sus tareas con un alto sentido de significativo, considerará su trabajo valioso en su contenido y con un gran propósito, que por supuesto lo impulsará a ejercer un mayor nivel de energía mientras desarrolla sus tareas y se esforzará por vencer todas las dificultades que se presenten alrededor del desarrollo del mismo.

En lo concerniente a la *variedad de la tarea*, Morgeson y Humphrey (2006) sostienen que esta variable hace referencia al grado en el que el trabajador realiza distintas tareas en su lugar de trabajo. El concepto de *engagement*, Shantz et al. (2013) lo relacionan con el concepto de la existencia de una conexión energética con las actividades del lugar de trabajo cuando el desarrollo de las funciones inherentes al cargo del trabajador está sujeto a una gran variedad de tareas y que el autor caracteriza como un alargamiento del lugar de trabajo.

Según Morgeson y Humphrey (2006), para el trabajador resultan más interesantes y entretenidos aquellos lugares de trabajo donde se involucran una gran variedad de actividades laborales, situación que encuentra respaldo en la postura de Blau (1964), que en su obra *La teoría del intercambio social*, plantea que los trabajadores cuyos lugares de trabajo son más interesantes y entretenidos se sentirán con una mayor obligación a responder con altos niveles de *engagement* (Saks, 2006).

El modelo al final evalúa el impacto del *engagement* sobre la conducta pro-social en términos de ciudadanía organizacional, tomando como punto de partida los conceptos de autores que han estudiado el desempeño del trabajador *engagement*. Tal es el caso de Motowidlo y Schmit (1999), quienes definen el desempeño de la tarea como el grado en que el trabajador satisface sus expectativas relacionadas con la ejecución de las actividades y responsabilidades que hacen parte de su lugar de trabajo.

En consecuencia, Rich, Lepine y Crawford (2010) proponen que los trabajadores con un alto nivel de *engagement* logran un mejor desempeño de la tarea, toda vez se hacen mucho más conscientes de sus responsabilidades y están emocionalmente más conectados con las tareas que constituyen su rol. Hay que tener en cuenta que esto no depende sólo del trabajador, sino que hace parte de una interacción activa entre la empresa y el trabajador; asimismo, es indispensable que la cultura de la empresa permita este tipo de procesos.

La presente investigación intenta indagar planteamientos tales como los expuestos por Christian et al. (2011), quienes afirman que los trabajadores *engagement* experimentan un alto nivel de conectividad con las tareas de su trabajo, desarrollan un mayor esfuerzo por alcanzar los objetivos relacionados con su tarea, lo que a su vez traerá como consecuencia un mayor rendimiento laboral. En ese sentido, la investigación aspira a mostrar si el impacto en términos de conducta pro-social como comportamiento de ciudadanía organizacional se proyecta en igual sentido dentro del parque industrial en estudio.

Se plantea que el *engagement* funciona como mecanismo motivador para que los empleados den lo máximo extra por la organización. Los investigadores han establecido una posible explicación psicológica para este fenómeno con base en las teorías de equidad de Adams (1996) y el intercambio social del Blau (1964), así como desde el Modelo HERO de Salanova et al. (2012).

De esta manera, cuando los empleados sienten que en su lugar de trabajo: 1) se les trata de forma equitativa y respetuosa; 2) se utilizan procesos organizacionales transparentes y justos; y 3) se les provee información acerca de cómo realizan sus tareas, aumentan las probabilidades de percibir que el intercambio que existe entre el empleado y la organización es justo (Organ & Konovsky, 1989; Organ & Moorman, 1993; Reed & Kelly, 1993).

Cuando los individuos se sienten tratados de forma justa por la organización tienden a “regresar” o “devolver” este sentimiento a la organización a través de conductas de ciudadanía organizacional. Existe evidencia que demuestra que los recursos laborales incrementan el *engagement* en el trabajo (Bakker & Demerouti, 2007; Salanova, Agut, & Peiró, 2005), lo que permite concluir que las percepciones de justicia organizacional son un vehículo que fomenta e influye en el bienestar del lugar de trabajo de los individuos.

Por su parte, Salanova et al. (2005) argumentan que las valoraciones que hacen los empleados de las prácticas que establecen las organizaciones con sus respuestas afectivas y emocionales (e. g., el *engagement*) sientan la pauta para que las personas den en su trabajo más de lo que es requerido en su puesto de trabajo (e. g., los conducta ciudadanía organizacional). Ante esto, Halbesleben, Harvey y Bolino (2009) señalan que cuando las personas se sienten a gusto con lo que hacen en su lugar de trabajo son más propensas a dar

la milla extra, tanto hacia la organización como hacia sus compañeros de trabajo y sus clientes.

El presupuesto científico propone entonces que cuando las personas sienten que son tratadas de forma justa, no sólo ponen de manifiesto conductas que favorecen el funcionamiento organizacional, sino que lo hacen sintiéndose más *engaged* con su trabajo. Es decir, mientras más *engaged* se siente la persona, mayores comportamientos de ciudadanía organizacional puede manifestar (altruismo, conducta cívica, concienciación, cortesía y deportividad).

Por lo anterior, es posible inferir que cuando a una persona se le trata de forma adecuada en su lugar de trabajo, amará lo que hace y, cuando esto sucede, la tendencia es a hacer más de lo que se le pide. Por el contrario, cuando se maneja el lugar de trabajo con acciones de inequidad organizacional, las condiciones en términos de ciudadanía organizacional se ven afectadas negativamente ocasionando un impacto perjudicial en la conducta pro-social del trabajador en su lugar de trabajo.

Para Williams y Anderson (1991) existen dos tipos de comportamiento de ciudadanía organizacional: los que benefician a determinadas personas de la organización y los que benefician a toda la organización en general. Christian et al. (2011) consideran que los trabajadores *engaged* tienen la capacidad de liberar recursos con el objeto de cumplir los objetivos y el desempeño eficiente de sus tareas; no obstante, esto les permite desarrollar acciones y actividades que no forman parte de la descripción de su rol en el lugar de trabajo. Por su parte, Rich et al. (2010) argumentan que los trabajadores *engaged* perciben su rol de manera más amplia y, por consiguiente, tienden a ir más allá de los límites formales de su puesto para trabajar hacia el logro de las metas de sus compañeros o de la organización (Christian et al., 2011).

El principal supuesto hipotético de esta investigación es que para el caso en que el diseño del trabajo sea mediado por estados de *burnout* en el trabajador en su lugar de trabajo, lo esperado en términos de conducta pro-social como comportamiento de ciudadanía organizacional es que tengan en su lugar de trabajo un impacto totalmente opuesto al descrito en los párrafos anteriores. Por supuesto, se hace necesario decantar los presupuestos teóricos y científicos de autores versados en el tema que nos sirvan de punto de partida para lograr obtener el fundamento básico del foco de la investigación.



## 2 Diseño del trabajo

Como el trabajo se divide en varias operaciones diferentes, cada una de las cuales requieren grados diversos de destreza y fuerza, el patrón manufacturero puede procurarse la cantidad exacta de fuerza y destreza que es necesaria para cada operación. Si, por el contrario, un obrero tuviera que ejecutar todo el trabajo, el mismo individuo tendría que poseer la destreza suficiente para las operaciones más delicadas y la fuerza bastante para las que requieren más esfuerzo”

*Charles Babbage, Traité sur l'économie des machines*

### 2.1 Antecedentes históricos del diseño del trabajo

El trabajo como actividad realizada por el ser humano es tan antigua como este mismo, aun así, al hablar propiamente sobre el diseño del trabajo es inevitable hacer mención del trabajo organizado, el cual está presente desde el advenimiento de las primeras civilizaciones. Por ejemplo, los antiguos egipcios se habían especializado en roles dentro de su sociedad con el objetivo de construir las pirámides. Este hecho es presenciado también en diversos grupos de otras civilizaciones en lo referente a sus ejércitos, que durante miles de años se dividían y especializaban en roles de trabajo (Andreu, 1997, citado por Morgeson & Humphrey, 2008).

Pese a estas aproximaciones en la antigüedad, las primeras observaciones referentes al diseño del trabajo fueron codificadas por Adam Smith (1776) en el contexto de la revolución industrial, que fue un periodo durante el cual las máquinas empezaron a jugar un papel trascendental en la manufactura de nuevos productos. Esto cambió la dinámica del trabajo en el aspecto ya que la población se desplazó desde las áreas rurales hacia los centros urbanos en busca de prosperidad. A este respecto Smith plantea lo siguiente:

A revolution of the greatest importance to the public happiness was in this matter brought about by two different orders of people who had not the least intention to serve the public. (...) Neither of them had either knowledge or foresight of that great revolution which the folly of the one, and the industry of the other, was bringing about (Smith, 1776, citado por Sieferle, 2009, p. 222).



Es decir, Smith adopta en su visión de revolución el modelo argumentativo clásico de la heteronimia. La nueva estructura socioeconómica se formó de una combinación de frivolidad y codicia privadas. Las intenciones de todos los participantes eran interesadas; sin embargo, las consecuencias impulsaron el bien común (Sieferle, 2009). La movilización de una gran cantidad de la población mayoritariamente rural a los centros urbanos, en proceso de industrialización, supuso nuevas problemáticas en lo que se refiere al trabajo. La nueva fuerza laboral mantenía niveles bajos de productividad, como lo notó Smith (1776) en el proceso de fabricación de alfileres, al darse cuenta que cuando cada trabajador se dedicaba a hacer un alfiler terminaba algunos pocos por día; no obstante, cuando los individuos hacían tareas especializadas podían hacer hasta 48.000 alfileres.

De esta observación, Smith logró plantear que proporcionando labores sencillas y especializadas al trabajador este lograba aumentar su nivel de productividad. Con estos planteamientos Smith (1776/1958) inicia su postura sobre la división del trabajo, un elemento fundamental en la dinámica laboral porque permite, en primer lugar, que un solo individuo ejecute mayor cantidad de asignaciones en menor tiempo, lo que antes requería mayor cantidad de individuos, debido a que se sugiere la presencia de asignaciones más simples; en segundo lugar, estas asignaciones son simples y repetitivas para así demandar menos de cada individuo, pero al mismo tiempo reconocer las habilidades específicas de cada trabajador para determinada tarea en particular. Por último, se tiene en cuenta que se debe asignar una tarea al trabajador para no demandar demasiado de él.

Como complemento de lo anterior, Charles Babbage (1832) determina que los trabajadores hacen parte de una gran máquina que debe tener unas piezas bien encajadas en todo el andamiaje productivo. Además, añade otros aspectos como la reducción en el tiempo de aprendizaje de una tarea y, al tiempo, el menor material desperdiciado en la capacitación del empleado. Esto trae como resultado que los trabajadores muestren mayor destreza en la tarea, facilitando que se le designen tareas a los individuos de acuerdo con sus habilidades.

Más adelante, y considerado el autor de mayor relevancia para el diseño del trabajo, Frederick Taylor continuó con la generación de conocimientos con su administración científica del trabajo y que, según Reyes (1992), obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia

industrial e impactar en la productividad. Los elementos dentro de esta administración científica del trabajo comprenden:

1. Cambiar la improvisación del obrero por métodos basados en el método científico.
2. Seleccionar a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para mejorar la producción.
3. Colaboración de los gerentes para mantener controladas las condiciones del trabajo y este se ejecute de forma disciplinada.

Siguiendo esta línea de ideas, se encuentra Henry Fayol (1841-1925) quien también utiliza la metodología de investigación implementada en la administración. Esta última era dividida en cinco grupos de diferentes operaciones que podían descomponerse, a su vez, en micro-unidades de análisis. Las cinco operaciones o funciones que debía cumplir cada administrador eran: previsión, organización, mando, coordinación y control (Fayol, 1917). Así mismo, Fayol (1917) esperaba categorizar todas las operaciones ocurridas dentro de la empresa y para eso estableció sus 14 principios:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés particular al interés general.
7. Remuneración proporcional a los esfuerzos realizados.
8. Descentralización adecuada,
9. Principio de jerarquía.
10. Orden material y moral.
11. Equidad, justicia y buena voluntad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Unión del personal.

Gracias a estos principios, Fayol (1917) logró mejorar su categorización de los procesos que se efectúan dentro de la organización. Sin embargo, su perspectiva aún se basaba en una visión del trabajador como un implemento más de la maquinaria existente en las organizaciones.

Una aproximación distinta sobre la dinámica laboral en lo que se refiere a la estructura de las organizaciones se presenta en el aporte de Max Weber (1864-1920), que plantea una clara división del trabajo con rangos bien definidos, reglas y normas detalladas y roles que permitan una claridad en la estructura de la organización laboral. Este sistema es conocido como burocracia y, según Weber (2012), es el ideal para alcanzar una organización correcta.

Por otra parte, Weber, en su obra *Economía y sociedad* (2002), divide las organizaciones en tres tipos, a saber: la *organización de tipo carismático*, cuyo liderazgo está fundamentado en el carisma del líder; la *organización de tipo tradicional* que se basa en las costumbres de sus integrantes; y la *organización de tipo burocrático*, que para Weber es la más racional debido a que la autoridad está fundamentada en la jurisprudencia, es decir, en normas y maneras objetivas con todos los propósitos de la organización planteados de forma explícita.

Uno de los aportes más significativos de Weber (2001) está presente en su análisis de la ética protestante en el capitalismo de Estados Unidos. Aquí, Weber analiza cómo la ética protestante llega a fomentar lo que llama el “espíritu capitalista”, que no es más que el grupo de ideas y hábitos que llevan a la búsqueda racional de ganancias económicas. Esta línea de ideas tiene en cuenta el enriquecimiento como un fenómeno no rechazado sino fomentado dentro del marco de la religión, impactando la orientación cultural y opinión que tiene el trabajador hacia el dinero y el trabajo en sí mismo.

Siguiendo con la división del trabajo, una de las posturas más prominentes fue la de Henry Ford con su aporte de la línea de ensamblaje. Este es un esquema dentro del cual tanto los trabajadores como las máquinas hacen una pieza específica de un ensamblaje, es decir, cumplen con un rol y una tarea específicos: todas las piezas fabricadas son idénticas para ser reemplazadas con facilidad. Igualmente, Ford asignó a los trabajadores tareas fáciles y repetitivas que no requieren mucha capacidad del empleado (Parker & Wall, 2001).

Esta postura si bien ayudó a incrementar la productividad, a reducir los costos y el tiempo de capacitación de los empleados, lo que a su vez permitió la popularización del automóvil, aun así, no sale del enfoque mecanicista, es más, lo fomenta en mayor proporción que sus antecesores; lo que trae consecuencias negativas para los trabajadores como lo hizo notar George Elton Mayo (1973) con su aporte a la “escuela de relaciones humanas”.

Este movimiento se caracterizó por hacer oposición a la teoría clásica de la administración, así como nos lo menciona Hernández (2011), que no sólo considera que las relaciones formales jefe-subordinado o compañeros de trabajo afectan la productividad del trabajador, sino que también las relaciones informales como las amistades, las enemistades, etc., tienen un impacto en la productividad. Además de que se puede alcanzar un desarrollo en las organizaciones por medio de la satisfacción de necesidades humanas fundamentales y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología.

Así mismo, los estudios llevados a cabo por Mayo (1973) en las instalaciones de Hawthorne de la Western Electric permitieron evaluar la teoría clásica de la administración, especialmente la postura planteada por el llamado “taylorismo”, abordando la organización como un sistema social. Todos estos aportes fueron catalogados por Agulló (1999), así:

1. La empresa es un sistema social además de un sistema técnico económico.
2. El individuo es motivado no sólo por factores económicos sino también psicológicos y sociales. El comportamiento es afectado por sentimientos y actitudes.
3. Importancia de los grupos informales que pueden llegar a determinar actitudes y la producción.
4. Los modelos de mando deben modificarse. Democráticos más que autoritarios.
5. Asocian productividad y satisfacción.
6. Importancia de la participación-canales de comunicación.
7. Los directores deben tener conocimientos y habilidades sociales además de técnicas.
8. Los trabajadores pueden ser motivados en la empresa al satisfacer ciertas necesidades psicosociales.

Este esquema ayudó a tener en cuenta las necesidades básicas de la fuerza de trabajo, puesto que se establece una relación entre la satisfacción del trabajador y la productividad de la organización, la introducción de las necesidades psicosociales como un factor relevante en la dinámica organizacional. Aquí se hace notar nuevamente el aporte de la “escuela de las relaciones humanas” respecto a la teoría clásica mecanicista de la administración.

Pese a lo novedosa que puede llegar a ser esta concepción de las organizaciones no todo el aporte de Mayo estuvo exento de errores; así lo señala Agulló (1999):

1. Excesivo énfasis en aspectos psicológicos y sociales y olvido de los técnicos y económicos.
2. No es una teoría de organización y dirección de empresas.
3. Sistema cerrado al no considerar la influencia del entorno.
4. Algunos consideran que propugna un sistema autoritario con piel de oveja, insincera, manipuladora, ingenuo, simplista.
5. Ligan excesivamente la satisfacción con la productividad.
6. Proyecta la imagen de que los trabajadores aceptan los objetivos de la dirección.

Lo anterior, ayuda a tener en cuenta que no existen posturas absolutas en lo que se refiere al diseño del trabajo. No obstante, los aportes de Mayo en lo que se refiere a la introducción de los factores psicosociales y la apreciación de las necesidades del trabajador como un aspecto clave en la organización ayudó a cambiar el panorama en relación a las concepciones de las organizaciones y del trabajo.

## **2.2 Aproximaciones del diseño del trabajo**

Uno de los autores que siguió enriqueciendo el concepto del diseño del trabajo fue Frederick Herzberg, ampliamente conocido por su teoría de la motivación-higiene, presentada por primera vez en su obra *Motivation at work*. Aquí, Herzberg et al. (2011) defienden que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros factores hacen referencia a los principios de la higiene médica, y que se denominan factores higiénicos que eliminan o

previenen los peligros a la salud y que comprenden: la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo y las políticas de la empresa, entre otros (Plumlee, 1991, citado por Manso, 2002).

Es importante comprender que estos factores higiénicos no generan motivación en los empleados, simplemente disminuyen la insatisfacción. Al momento de mencionar los procesos de motivación, Herzberg habla sobre otro grupo de factores, los llamados *motivacionales*. Éstos están divididos según Manso (2002) en la sensación de realización personal que genera el trabajo, el reconocimiento al desempeño, la mayor responsabilidad de que se es objetivo por parte de la gerencia, lo interesante de la tarea que se realiza y las oportunidades de avance y crecimiento personal y profesional, entre otros. Todos estos factores no sólo conllevan a una mayor motivación sino también a una mejora en el desempeño.

Así mismo, Herzberg (1982) plantea el enriquecimiento del trabajo y, aquí, le da importancia a la satisfacción de las necesidades de los individuos en su entorno laboral; comprendiendo la satisfacción del empleado como la capacidad de hacer atractivo el trabajo que le ayuda a mejorar la productividad. También, tiene en cuenta la insatisfacción y la motivación como:

Factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, de forma pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción (López, 2005, p. 29).

Asimismo, Luthans resume el enriquecimiento del trabajo mencionando el siguiente aporte:

El enriquecimiento del puesto representa una extensión de las técnicas de diseño de puestos más antiguas y simplificadas, de rotación y ampliación del puesto (...) el supuesto es que, para motivar al personal, el puesto debe

diseñarse para proporcionar oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento. La técnica implica “enriquecer” el puesto de tal manera que se incluyan estos factores. En particular, el enriquecimiento del puesto tiene que ver con el diseño de empleos que incluyan una mayor variedad de contenido del trabajo, requieran un nivel más alto de conocimiento y habilidades, proporcionen a los trabajadores más autonomía y responsabilidad en cuanto a planificar, dirigir y controlar su propio desempeño y ofrezcan la oportunidad de crecimiento personal y una experiencia laboral significativa. A diferencia de la ampliación del puesto, que aumenta el trabajo horizontalmente, el enriquecimiento del puesto lo aumenta verticalmente; no hay necesariamente más tareas que desempeñar, sino más responsabilidad y rendición de cuentas (2008, pp. 348–349).

Lo anterior, permite concebir el trabajo como una idea más atractiva para el empleado, vinculándolo a la organización con mayores responsabilidades, lo que posibilita más motivación a la hora de ejecutar las diversas tareas en el ejercicio cotidiano de su labor.

Otros autores que presentan un aporte contundente al concepto del diseño del trabajo son Hackman y Oldham (1974, 1975, 1976, 1980), quienes postulan el modelo de características del puesto. Aquí se clasifican los cinco factores como base de los puestos de trabajo, a saber:

1. **La variedad de las destrezas:** alude al grado de diferentes tareas en que el empleo requiere de diferentes habilidades.
2. **La identidad de las tareas:** el grado en que el trabajo permite la realización de un producto completo e identificable.
3. **La significación de las tareas:** el grado en que el trabajo tiene reconocimiento por otros individuos.
4. **La autonomía:** el grado en que el empleado actúa libre para ejecutar su labor.
5. **La retroalimentación obtenida dentro del puesto:** es la información que recibe el trabajador respecto a su efectividad para ejecutar su labor.

Todos estos factores contribuyen a formar los tres momentos psicológicos “decisivos” o “críticos” que están constituidos por:

1. **La significación del trabajo presentada por el trabajador:** percibe su puesto como importante o útil, este constructo se forma a partir de los tres primeros factores del trabajo (Variedad, Identidad y Significación).
2. **La responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo:** Se siente responsable de sus logros y es consciente de que estos provienen de su iniciativa y que esta proviene de la autonomía.
3. **El conocimiento de los resultados de las actividades que realiza:** conoce los resultados de su trabajo y si su desempeño ha sido el correcto, este descende del quinto factor, la retroalimentación obtenida dentro del puesto.

Todo lo anterior, tanto los cinco factores como los tres momentos psicológicos críticos, en su conjunto, es moderado por tres variables, a saber:

1. **La fuerza de la necesidad de crecimiento:** es la capacidad del trabajador de apreciar la riqueza inherente al trabajo, los empleados con alta necesidad de crecimiento responden de manera positiva ante los tres momentos psicológicos críticos.
2. **Los conocimientos y habilidades:** grado de destreza con el que cuenta el empleado para llevar a cabo exitosamente su trabajo.
3. **La satisfacción en el contexto del trabajo:** qué tan satisfecho está el trabajador con su entorno (su paga, compañeros de trabajo, supervisión, etc.).

Este modelo teórico sirvió para poder efectuar el *Job Diagnostic Survey* (JDS), que es un instrumento diseñado por Hackman y Oldham (1980) con el propósito de ayudar y guiar en los procesos de rediseño del puesto del trabajo, identificando las características laborales específicas que requieren ser enriquecidas, midiendo cómo van a responder los trabajadores ante estas mejoras. Esta evidencia empírica brinda una perspectiva



psicométrica ante la relación entre las características de los puestos, los estados psicológicos y los resultados personales del trabajo.

Partiendo de la teoría de las características del trabajo de Hackman y Oldham, el modelo de demandas-recursos planteado por Bakker y Demerouti (2013) postula que las demandas laborales son aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido en los ámbitos físico, psicológico, social y organizacional, asociados con ciertos costos físicos o psicológicos. Por su parte, los recursos laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales del trabajo que ayudan a la mejor consecución de las metas y objetivos laborales, a reducir las demandas laborales y sus costos fisiológicos y psicológicos, y a estimular el crecimiento y desarrollo personal (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti, Bakker, & Fried, 2012).

En consecuencia, Bakker y Demerouti (2013) afirman que las demandas y los recursos laborales interactúan a la hora de predecir el bienestar laboral. Los recursos, por su parte, además del efecto en el bienestar pueden influir indirectamente en el rendimiento, disminuyendo el impacto de las demandas en la tensión provocada por el trabajo. Los recursos como el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo mitigan el impacto de las demandas laborales, como no lo hacen la presión de trabajo y las demandas emocionales.

Otro aspecto resaltado por estos autores, es que mientras el empleado posea más recursos puede afrontar mejor sus demandas diarias, demandas que pueden amplificar el impacto de los recursos laborales en la motivación y el *engagement* del trabajador. En otras palabras, mientras mayor sea la demanda, mayor será la trascendencia de los recursos laborales en el *engagement*.

Tal vez, un aporte llamativo en lo que a diseño del trabajo se refiere proviene de Morgeson y Humphrey (2008), que no sólo definen este constructo, también proponen una teoría integradora: para definir el diseño del trabajo primero hay que definir bien lo que son los empleos, los equipos y los elementos de cada uno.

*Empleo* se define como un grupo de posiciones relacionadas que son similares en términos del trabajo realizado, una posición en este contexto es definida como el grupo de deberes, tareas, actividades y elementos que pueden ser llevados a cabo por un solo

trabajador. Teniendo en cuenta esta definición, el diseño del empleo se refiere al contenido y la estructura de los trabajos que realizan los empleados. En el centro se encuentran las tareas y las actividades del día a día del trabajador, también, se reconoce que el empleado debe tener ciertas características para un buen rendimiento laboral.

A su vez, *Equipo* es definido como la asociación de dos o más individuos que interactúan socialmente, poseen metas en común, se juntan para llevar a cabo tareas importantes para la organización, exhiben interdependencia respecto al flujo del trabajo, metas y resultados, tienen diferentes roles y responsabilidades y están juntos en un sistema organizacional bien definido. El diseño de equipos se refiere a la especificación de la membrecía de un grupo, es decir, definición de la estructura, de las tareas del equipo, las metas, los roles de los miembros y la creación de soporte organizacional para el equipo ligado al contexto organizacional.

Por tanto, Morgeson y Humphrey (2008) tienen en cuenta todos estos conceptos como parte fundamental de su definición del diseño del trabajo, entendido como el estudio, la creación y la modificación de la composición, el contenido, la estructura y el medio ambiente dentro de cada rol de trabajo. También, a esto comprende quién hace el trabajo las actividades dentro del trabajo, la interrelación de diferentes elementos del trabajo y la interacción del trabajo y la promulgación del rol bien definido en el contexto de la tarea social, física y organizacional. Esta definición comprende tanto el diseño del empleo como de los grupos.

A partir de esta definición se genera el modelo integrado del diseño del trabajo que trata de averiguar el origen de las características del trabajo y del trabajador. Para ello se identificaron tres tipos de fuentes: de la tarea, social y contextual. Las características de la tarea provienen del entorno de la tarea o del trabajo en sí mismo; las características sociales surgen del entorno social o cuando se trabaja con otros; y las características del contexto emergen del ambiente físico y organizacional.

De forma más específica, y teniendo en cuenta que dentro de las características del trabajo están comprendidas las características de la tarea, podemos ver que estas últimas comprenden:

1. **Autonomía:** se refiere a la libertad o independencia que un individuo posee dentro de su trabajo.
2. **Diversidad de la tarea:** nivel en que se requiere que los empleados lleven a cabo una variedad de asignaciones, el tener que responder por varias labores dentro del trabajo ayuda a que sea más interesante para el individuo.
3. **Significancia de la tarea:** refleja el grado en que un trabajo impacta la vida de otras personas, dentro o fuera de la organización.
4. **Identidad de la tarea:** cuando un empleado completa un trabajo en su totalidad, el poder terminar esto desarrolla orgullo en el trabajador y lo mantiene motivado.
5. **Retroalimentación del trabajo:** el grado en que un trabajo arroja información oportuna acerca del rendimiento de un individuo.
6. **Complejidad del trabajo:** se refiere al grado en que el trabajo refleja dificultad a la hora de realizarlo.
7. **Procesamiento de información:** grado en que el trabajo precisa concentrarse en el manejo de información, dependiendo del contexto del trabajo se puede necesitar en mayor medida de este recurso.
8. **Resolución de problemas:** es la medida en que se necesitan ideas y soluciones únicas dentro de un trabajo, esta noción es similar a la idea de creatividad e involucra generación de ideas, lidiar con problemas no rutinarios y corregir errores.
9. **Variedad de habilidades:** grado de habilidades que se requieren para el rendimiento en el trabajo, esto es de utilidad para atender las diversas asignaciones laborales.
10. **Especialización:** es el grado en que las tareas y los conocimientos especializados son necesarios para llevar a cabo el trabajo y tener buen rendimiento laboral.

Asimismo, siguiendo con las características del trabajo, vemos que dentro de las sociales de encuentran:

1. **El apoyo social:** el grado en que existen oportunidades para asistencia y consejo de los supervisores y trabajadores.

2. **Retroalimentación de otros:** medida en que los miembros de una organización proveen información acerca del rendimiento laboral, cabe resaltar que este proviene de otros y no de la tarea en sí misma.
3. **Interdependencia:** refleja el nivel en que los trabajadores están conectados entre sí, esta conexión comprende diversos aspectos como los trabajos, los roles, los equipos, la retroalimentación, la recompensas y las metas.
4. **Interacción afuera de la organización:** medida en que los trabajadores deben interactuar fuera de la organización con personal ajeno a ella.

Haciendo alusión a las características contextuales dentro del trabajo tenemos:

1. **Las demandas físicas:** actividad física y esfuerzo que involucra al trabajo.
2. **Las condiciones de trabajo:** componentes dentro del contexto del trabajo como el ruido, los riesgos para la salud y la temperatura.
3. **Ergonomía:** medida en que el trabajo permite la adecuada postura y movimiento.
4. **Uso del equipo:** variedad y complejidad de la tecnología utilizada en el trabajo.
5. **Designación de límites:** interacción dentro de la organización pero fuera del departamento del equipo de trabajo.
6. **Apoyo organizacional:** calidad de los sistemas de recompensas, sistemas de información, sistemas de entrenamiento, la disponibilidad de los recursos y el apoyo de gerencia.
7. **Virtualidad del trabajo:** grado en que se le permite a un individuo utilizar la tecnología para mediar su comunicación.
8. **Consecuencias de los fallos:** se refiere a la medida en que un rendimiento negativo en las tareas lleva consigo consecuencias negativas.

Desde el punto de vista del trabajador, las características de la tarea comprenden:

1. **El conocimiento del trabajo:** refleja el conocimiento declarativo y procedimental del trabajo.
2. **Habilidad técnica:** la capacidad de llevar a cabo el trabajo en sí mismo.

3. **Habilidad de autogestión:** refleja la habilidad de auto-asignación de metas, monitorización de progresos respecto a la consecución de las mismas y verse provisto de medidas en caso de fracaso en esta consecución.
4. **Habilidad cognitiva:** nivel general de inteligencia, requerimiento esencial que se relaciona con la complejidad del trabajo, el procesamiento de información y la resolución de problemas.
5. **Experiencia en la tarea:** refleja la cantidad de tiempo invertido en una tarea y el número de veces que una tarea ha sido llevada a cabo.
6. **Personalidad proactiva:** disposición para hacer cambios con anticipación, individuos proactivos identifican oportunidades de cambio y actúan.

Por su parte, en el trabajador las características sociales incluyen la personalidad, que puede afectar el rendimiento de los equipos ya que estos tienen un componente mayoritariamente social.

La experiencia en equipo afecta directamente el rendimiento del mismo: un equipo con mayor experiencia puede desarrollar sistemas de intercambio de información más complejos, mejorar su coordinación al saber cuál miembro del equipo posee conocimiento único y habilidades que ayudan a mejorar el rendimiento, y presentan menor conflicto pues expresan sus expectativas y responsabilidades a los otros miembros del equipo.

Finalmente, las características contextuales comprenden la habilidad física que se refiere al máximo rendimiento muscular y la propensión a la confianza que es la tendencia de confiar en otros fácilmente. Esto ayuda al trabajo en equipos y en la experiencia organizacional, que es de vital importancia a la hora de lidiar con muchas de las características del trabajo. Una experiencia abundante les brindará a los trabajadores los conocimientos explícitos e implícitos que ayudarán a tener un rendimiento efectivo.

Con toda esta información, Morgeson y Humphrey (2006) llegaron a la realización de que era necesario crear su propia medida para integrar los aspectos del diseño del trabajo. Para llegar a esta conclusión encontraron en primer lugar que otras pruebas que evalúan constructos similares, en lo que se refiere a atributos específicos, son muy concretas, en cambio, las que miden las tareas son demasiado generales, por este motivo su propuesta está dirigida a combinar a ambos dentro de un equilibrio.

También, tuvieron en cuenta que para la fecha la única teoría que exploraba estos ámbitos era la de Hackman y Oldham, que pese a su validez posee más de treinta años, lo cual permite inferir que ceñirse sólo a esta postura restringe los posibles nuevos aportes que pueden contribuir en la investigación de las mecánicas del trabajo, sin mencionar que aplicar a un único paradigma acorta la perspectiva sobre el diseño del trabajo. Estos autores arguyen que es necesario una perspectiva más amplia que incluya todos los paradigmas y los esquemas teóricos.

Así mismo, Morgeson y Campion (2002) mencionan que al momento de diseñar un puesto de trabajo es importante tener un gran número de elementos o características del trabajo; porque cuando se tienen pocas las decisiones que se puedan tomar respecto al diseño del trabajo son escasas, en cambio, cuando se toma un mayor número de variables es mucho más factible que se puedan efectuar con éxito los cambios dentro de una organización.

Siguiendo esta línea de ideas y teniendo en cuenta su teoría integradora, Morgeson y Humphrey (2006) crearon el *Work Design Questionnaire* (WDQ o Cuestionario del diseño del trabajo CDT), fue elaborado gracias a la recolección de datos empíricos constituidos por 77 ítems que comprenden las características ya previamente definidas en su teoría integradora.

Estas características están agrupadas de manera general en características motivacionales, sociales y del lugar del trabajo. Las motivacionales incluyen o agrupan las características de la tarea (autonomía, variedad de tareas, significación de las tareas, identidad de tareas, retroalimentación desde el trabajo), y las características del conocimiento (complejidad del trabajo, procesamiento de información, solución de problemas, variedad de habilidades y especialización).

Las características sociales dentro de este instrumento comprenden interdependencia, retroalimentación por los compañeros, apoyo social e interacción fuera de la organización. Finalmente, las características del lugar del trabajo incluyen las demandas físicas, las condiciones de trabajo, ergonomía y el uso del equipamiento. La utilización de este instrumento permite el análisis minucioso de los factores más relevantes dentro del diseño del trabajo, pues gracias a su bagaje teórico, su carácter integrador y su extensa investigación empírica es la mejor opción para su estudio.

### **2.3 Posturas científicas del diseño del trabajo**

Son notables los cambios que han tenido las organizaciones en la manera cómo se estructura el trabajo. En las últimas décadas su evolución ha sido influenciada por la competencia global y el impacto de la innovación tecnológica (Cordery & Parker, 2008, 2012; Fried, Levi, & Laurence, 2008).

Con relación al diseño del trabajo estos cambios han afectado la teoría, la investigación y la práctica del tema que nos ocupa (Grant et al., 2011) Vough y Parker (2008). Para Grant y Parker (2009), así como para Humphrey et al. (2007) y Parker et al. (2001) los modelos teóricos ni los estudios empíricos están reflejando adecuadamente el impacto de estos cambios en los contextos de trabajo. En la actualidad, la comunidad científica está mostrando un gran interés en este campo de estudio, tal como se ve reflejado en las investigaciones de grupos científicos selectos como lo son Morgeson y Humphrey (2006), Humphrey et al. (2007), Parker y Wall (1998), Parker et al. (2001), Grant (2007) y Grant et al. (2011). Lo anterior, obligatoriamente nos lleva a fijar nuestra atención en las nuevas posturas contemporáneas de la comunidad científica frente al diseño del trabajo.

Inicialmente, el concepto de diseño de trabajo se circunscribe en los elementos motivacionales que constituyen el puesto de trabajo. De hecho, Hackman y Oldham (1980) lo definen como un conjunto de oportunidades y de limitaciones que hacen referencia a las responsabilidades y las tareas asignadas que inflúan en cómo el trabajador lleva a cabo y experimenta su trabajo. Actualmente, la tendencia ha permitido redefinir el concepto de diseño del trabajo desde una perspectiva mucho más amplia en la que se involucran diversos procesos y resultados a las explicaciones sobre cómo el trabajo se estructura, organiza, experimenta y se representa (Grant et al., 2011; Morgeson & Humphrey, 2008; Parker & Wall, 1998). Morgeson, Dierdorff y Hmurovic (2010) muestran una tendencia a contextualizar el constructo, dejando de lado la concepción estática y jerárquica de los puestos, optando por conceptos más dinámicos que incorporan elementos como el rol (Ilgen & Hollenbeck, 1991).

Por su parte, Cordery y Parker (2012), así como Morgeson y Humphrey (2008) comprenden como conceptos de rol el conjunto de comportamientos recurrentes esperados

de una persona que ocupa una determinada posición, y para puesto se ofrecen al menos tres ventajas potenciales:

1. Reconoce que el contenido y las características del trabajo no sólo emergen de las demandas inmediatas del entorno estrictamente laboral, sino también desde los contextos dinámico, físico, social y organizacional dentro del cual el trabajo es realizado.
2. Reconoce el hecho de que los puestos de trabajo pueden comprender tareas y actividades prescritas y/o predeterminadas (normalmente, aquellas cosas que se necesita hacer para crear o transformar productos) como tareas discretas y/o emergentes. En este sentido, el diseño del trabajo puede ser comprendido como algo que emerge y evoluciona con el tiempo dando lugar a resultados individuales y situacionales específicos.
3. Reconoce que en la mayoría de los entornos laborales hacer coincidir una persona con un puesto es una decisión que implica considerar no sólo su capacidad para desempeñar tareas específicas, sino también para ocupar roles específicos.

Así las cosas, entenderíamos el diseño del trabajo como una expresión que describe el contenido, la estructura y la organización de tareas, actividades y roles que son ejecutadas por individuos y grupos en entornos laborales. Grant y Parker (2009) consideran que el diseño del trabajo aborda cómo los puestos, las tareas y los roles se estructuran, se representan y se modifican, reflejando el impacto que tienen las estructuras, las representaciones y las modificaciones en los resultados individuales, grupales y organizacionales.

El concepto de diseño de trabajo planteado por Morgeson y Humphrey (2008) constituye el fundamento conceptual de la investigación, toda vez que en él se enmarcan y estructuran la pertinencia, las competencias y los fundamentos científicos específicos que permite el análisis exhaustivo de la variable independiente *diseño de trabajo*, que se constituye en el punto de lanza de este estudio.

La importancia de las posturas contemporáneas del diseño del trabajo en el campo de las organizaciones y el trabajo se fundamentan en los siguientes aspectos relevantes:



1. El diseño del trabajo se encuentra en la intersección entre la Psicología Industrial y la Psicología Organizacional y, por tanto, representa una importante síntesis entre ambos dominios disciplinares (Morgeson & Campion, 2003).
2. El diseño del trabajo ha sido una de las pocas áreas de la ciencia organizacional valorada en cuanto a su validez, importancia y utilidad (Miner, 2003); de ahí que su teoría e investigación haya permitido describir, diagnosticar y resolver importantes problemas prácticos para las organizaciones (Morgeson & Campion, 2003; Parker & Wall, 1998).
3. Al ser un componente fundamental de la ejecución y significación del trabajo, el diseño ejerce una importante influencia en las acciones y experiencias de los trabajadores en cualquier tipo de trabajo, ocupación y organización (Grant et al., 2011).
4. El diseño del trabajo es un elemento que puede ser gestionado y controlado con mayor éxito que otros aspectos como la cultura, la estructura, las relaciones, las personas o la tecnología (Hackman & Oldham, 1980), pudiendo llegar a ser un recurso potencial de ventaja competitiva para las organizaciones (Grant et al., 2011).
5. Muchas de las nuevas tecnologías y prácticas de gestión (por ejemplo, reingeniería, administración de la calidad total, *empowerment*, equipos autogestionados, etc.) tienen a la base diversos aspectos de diseño del trabajo (Campion, Mumford, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Vough & Parker, 2008); por consiguiente, su consideración es crítica de cara a la implantación efectiva de las nuevas formas de organización del trabajo (Fernández, San Martín, & de Miguel, 2008; Smith, 1997).

Dentro de los planteamientos contemporáneos del diseño del trabajo podemos apreciar la manera cómo se ha venido planteando un re-direccionamiento no sólo en la parte conceptual, sino en todo su radio de acción. En consecuencia, su intencionalidad impacta grandemente a los individuos, a los grupos, las organizaciones y a lo extraorganizacional, acciones que, de acuerdo con muchos autores, son intencionales, pretendidas y deseadas.

El diseño del trabajo implica acciones que explícita e intencionadamente tratan de cambiar las organizaciones (Starbuck & Nystrom, 1981), un conjunto de esfuerzos

explícitos por mejorarlas, por hacerlas más productivas, por procurar efectos positivos para los individuos, sus familias, la sociedad y el propio entorno no social (Dunbar & Starbuck, 2006). Sus efectos son múltiples y diversos y ejercen influencias en el sistema, incluso, con alcances más allá de los límites de la propia organización.

Estas nuevas posturas con relación al diseño del trabajo han sido un impulso e influencia para el desarrollo de este trabajo de investigación en donde el *Work Design Questionnaire* (WDQ) (Cuestionario de Diseño del Trabajo - CDT) de Morgeson y Humphrey (2006) se convierte en el principal instrumento de aplicación al interior del parque industrial del Distrito de Barranquilla y se constituye en la piedra angular del modelo planteado en esta investigación.

## **2.4 Dimensión motivacional del diseño del trabajo**

En el estudio de las organizaciones, la motivación es sin lugar a dudas un concepto crucial y trascendental. La relación que tiene con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad la convierte en un elemento fundamental del comportamiento organizacional. Es por ello que conocer sus dimensiones dentro del diseño del trabajo es esencial para el análisis y el estudio investigativo de la problemática que nos ocupa.

Por ser un fenómeno altamente complejo, definir la motivación no es una tarea sencilla. Su definición como explicación del fenómeno tiene un amplio espectro conceptual y cualquiera que se aborde no puede considerarse universalmente como aceptado. Para Locke y Latham (2004) la motivación tiene que ver con los factores internos que impulsan a la acción, así como los factores externos que actúan como incentivos para la misma. De manera genérica, y en términos legales, un motivo es la razón que tiene un individuo para hacer algo. Entonces, es evidente que la motivación se refiere a los factores que impulsan o llevan a comportamientos de cierto tipo y de cierta manera.

La dirección, el esfuerzo y la persistencia se constituyen fundamentalmente en los tres elementos que cimientan la motivación. A manera de introducción, en el desarrollo de esta investigación, la motivación puede ser considerada entonces como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante para el individuo.

Con el objeto de contextualizar mejor las dimensiones motivacionales del diseño del trabajo se hace referencia a la conceptualización taxonómica propuesta por Morgeson y Humphrey (2006), la misma que les permitió desarrollar el cuestionario del diseño del trabajo CDT, con la pretensión de ser un instrumento exhaustivo en la medida de los distintos aspectos a tener en cuenta en el diseño del trabajo y que se usa en esta investigación como instrumento principal.

Cabe mencionar, además, que las dimensiones que en conjunto lo estructuran corresponden al resultado de una revisión documental, donde se identificaron variables que habían sido tenidas en cuenta como preponderantes en la literatura científica a lo largo de sesenta años de investigación. A través de un proceso de selección, integración, diferenciación y definición se llegó a la identificación de los 21 factores que finalmente constituyeron el cuestionario.

Tomando en cuenta de nuevo a Morgeson y Humphrey (2006), cuando se refieren a la variedad de la tarea hacen mención al grado en que un trabajador realiza diferentes tareas en su puesto de trabajo, que específicamente hace referencia a un concepto de alargamiento del puesto de trabajo. En otros términos, hace mención a que cuando un puesto de trabajo lleva implícito variedad de tareas, el ocupante del puesto puede experimentar una sensación de conexión energética tipo *engagement* con las actividades del puesto (Shantz et al., 2013).

Hackman y Oldham (1975), por su parte, al referirse al significado de la tarea lo presentan como un reflejo del grado en que un puesto de trabajo tiene valor e importancia dentro de la organización. Para estos autores el significado de la tarea se circunscribe al nivel en que un puesto de trabajo influye directamente en la vida o en el trabajo de otras personas, tanto de dentro como fuera de la organización. La identidad de tarea, corresponde al grado en que el puesto constituye una unidad global de trabajo. Los resultados pueden ser fácilmente identificados. Con relación a la retroalimentación procedente del propio trabajo, hace referencia al grado en que el propio puesto proporciona información clara y directa acerca de la efectividad en la ejecución de la tarea.

Partiendo de lo expuesto y teniendo en cuenta que la motivación se preocupa de lo que impulsa al trabajador a elegir qué hacer, qué tan duro lo intentará y por cuánto tiempo seguirá intentándolo, es nuestra pretensión a través de la aplicación del cuestionario del diseño del trabajo CDT de Morgeson y Humphrey (2006), como instrumento básico de la

investigación, conocer la dimensión motivacional del diseño del trabajo en el parque industrial objeto y a partir de esa medición observar la influencia que tiene a través del cruce de las demás variables referenciadas en el modelo de investigación.

De acuerdo con estudios sobre el tema, existe una relación estadística de las características del trabajo con la motivación, el desempeño y otros resultados en donde se utilizaron el conjunto de características laborales desarrollado por Morgeson y Humphrey (2006). Esta relación, y hasta donde fue posible, es tomada como influencia en el desarrollo de la investigación y, por supuesto, ha sido probada por un meta-análisis planteado en Humphrey et al. (2007).

Figura 2. Estructura conceptual cuestionario diseño del trabajo CDT: Definiciones.

Grandes categorías	Categorías	Subcategorías	Definiciones
Características motivacionales del trabajo	Características de la tarea (modo cómo se realiza el trabajo en si mismo, rango y naturaleza de las tareas asociadas a un puesto de trabajo en particular)	Autonomía - Planificación del trabajo - Toma de decisiones - Método de trabajo	Grado en que el puesto ofrece libertad, independencia y discreción en la planificación del trabajo, toma de decisiones y elección del método de ejecución.
		Variedades de tareas	Grado en que el puesto requiere que el trabajador realice un amplio rango de tareas en el puesto.
		Significación de las tareas	Grado en que el puesto influye sobre las vidas o el trabajo de otros dentro o fuera de la organización.
		Identidad de las tareas	Grado en que el puesto constituye una unidad global de trabajo. Los resultados pueden ser fácilmente identificados.
		Retroalimentación procedente del propio trabajo	Grado en que el puesto proporciona información clara y directa acerca de la efectividad en la ejecución de tareas.
	Características del conocimiento (demandas de conocimientos, habilidades y capacidades que plantea el trabajo al trabajador)	Complejidad del puesto	Grado en que las tareas del puesto son complejas y difíciles de realizar (son más demandantes en cuanto a habilidades, esfuerzo mental, etc).
		Procesamiento de información	Grado en que los requerimientos del puesto implican atender y procesar datos y otras informaciones.
		Solución de problemas	Grado en que el puesto requiere ideas o soluciones únicas y reflejan un procesamiento cognitivo más activo. Implica generar ideas o soluciones nuevas, diagnosticar y solucionar problemas no rutinarios y prevenir y corregir errores.
		Variedad de habilidades	Grado en que el puesto requiere que un individuo haga uso de una variedad de habilidades diferentes para la ejecución del trabajo.
		Especialización	Grado en que el puesto implica la realización de tareas especializadas o la posesión de habilidades o conocimientos especializados.
	Características sociales	Apoyo social	Grado en que el puesto proporciona oportunidades para recibir consejo o asistencia de otros.
		Interdependencia: - Interdependencia iniciada - Interdependencia recibida	Grado en que el puesto depende de otros y otros dependen de él. Esta interdependencia puede ser iniciada o recibida según que el trabajo fluya de él hacia otros o de otros hacia él.
		Interacción con personas externas a la organización	Grado en que el puesto requiere que los empleados interactúen y se comuniquen con individuos externos de la organización.
		Retroalimentación procedente de otros	Grado en que otras personas en la organización proporcionan información acerca del desempeño (por ejemplo, supervisores y compañeros).
		Aspectos ergonómicos	Grado en que el puesto conlleva la adopción de posturas o movimientos correctos o apropiados.
Características de contexto		Demandas físicas	Grado en que el puesto demanda un nivel de actividad y esfuerzo físicos.
		Condiciones de trabajo	Característica del puesto que refleja el ambiente en que se realiza el trabajo: riesgos para la salud, ruido, temperatura, suciedad, etc.
		Uso de equipamiento	Característica del puesto que recoge la variedad y complejidad de la tecnología y del equipamiento utilizado en el trabajo.

Fuente: Adaptación al español del *Work Design Questionnaire* (WDQ) de Morgeson y Humphrey (2006).

Considerada la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el trabajador, es imprescindible tocar de manera tangencial las diversas teorías que compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables.

Las teorías de la motivación han sido tradicionalmente clasificadas en dos grupos, *teorías centradas en los contenidos de la motivación* y las *centradas en los procesos* (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970; Kanfer, 1990; Navarro, 2001; Salanova, Hontangas, & Peiró, 1996). Las teorías de contenido se caracterizan por conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno relativamente estático. Se interesan, igualmente, por determinar el porqué de la conducta motivada y basan sus planteamientos en una serie de necesidades cuya anticipación de satisfacción determinará el nivel de motivación que experimenta la persona.

Por su parte, las teorías de procesos ponen el énfasis en la técnica mediante el cual una conducta se convierte en conducta motivada. En este sentido, se interesan por analizar los procedimientos, en su mayor parte de tipo cognitivo, involucrados en la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta motivada y destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo y de las situaciones que acontecen en el contexto laboral.

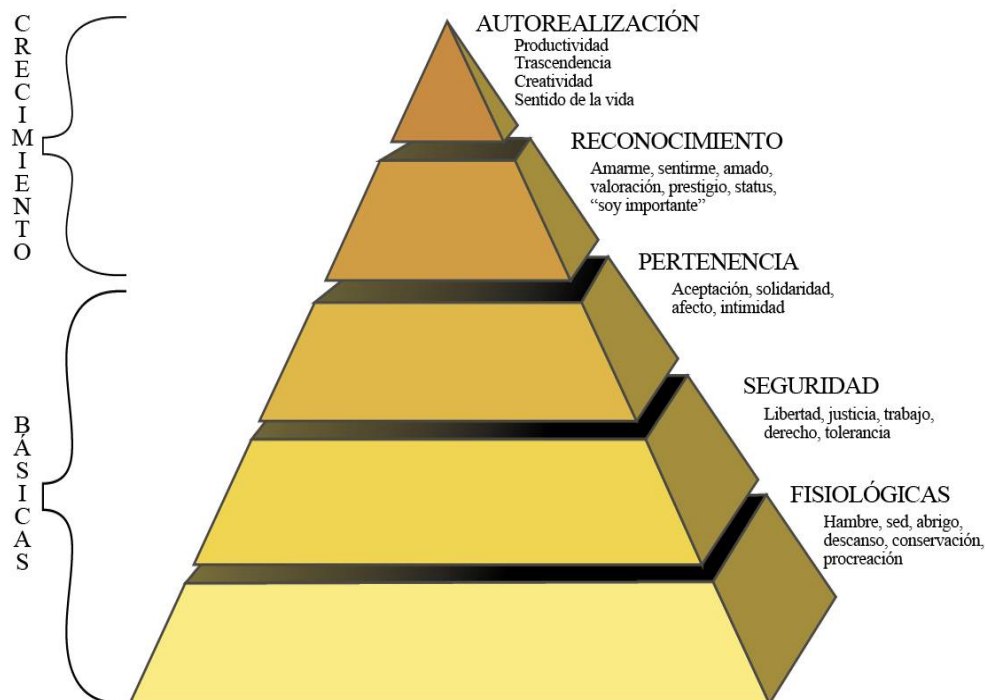
Según Steers, Mowday y Shapiro (2004), a partir de la década de los noventa se nota un sensible declive en la investigación llevada a cabo sobre motivación laboral. Una revisión de los más recientes libros de texto sobre este tema revela que la mayoría de las teorías discutidas datan de los años sesenta y setenta con fugaces intentos por desarrollar nuevos aportes.

En los últimos tiempos, en este campo se están suscitando confrontaciones paradigmáticas alimentadas en parte por la toma de conciencia acerca de las limitaciones inherentes a los modelos teóricos desarrollados hasta el momento para estudiar y explicar la motivación en el trabajo, y en parte también por las nuevas condiciones y exigencias de un contexto que cambia aceleradamente y que plantea nuevos retos a la investigación y a la gestión.

Es importante en este estudio de marco referencial teórico, analizar algunas teorías que parten de la idea de que existen necesidades psicológicas, probablemente de origen biológico, que están detrás del comportamiento humano. Entre las teorías de las necesidades basadas en el crecimiento psicológico la más conocida es la de Abraham Maslow (1954), quien fue un psicólogo de orientación humanista, que ofreció una teoría general del funcionamiento humano. Sus ideas fueron aplicadas por otros en el mundo del trabajo.

Para Abraham Maslow, en su teoría de las necesidades humanas, establece niveles de jerarquía, (Ver Figura 3).

*Figura 3. Pirámide de Maslow.*



Fuente Desarrollo Personal, Teoría de las necesidades humanas (Abraham H. Maslow)

El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que

estén insatisfechas. Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

En concordancia de lo anterior, David McClelland plantea su teoría de las necesidades secundarias o Teoría de las tres necesidades. Establece en esta teoría que una vez el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), su conducta pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: *Necesidades de afiliación (nAf)*, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; *Necesidades de logro (nLog)*, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y *Necesidades de poder (nPod)*, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones.

También, McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos). Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. McClelland estableció que



existe una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones.

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino el de dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos. Vroom y Decci (1999) y Lyman y Lawler (1968), a través de su Teoría de las expectativas, explican los factores que inciden en la motivación y de las variables que junto con ella afectan el desempeño esperado de los trabajadores. La motivación, la capacitación y la percepción del rol en conjunto constituyen las variables del desempeño esperado planteada por estos autores.

Para ellos, la motivación depende del valor de la recompensa (valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (instrumentalidad). La motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales.

La motivación va a depender de cuánto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa vs. instrumentalidad), esto es, que él perciba que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (es decir, un logro satisfactorio de las metas organizacionales).

Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual), el otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla producen en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

Con su teoría de la equidad, Adams (1965) explica el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el interior de una organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo) y percibe un conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto).

Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios, con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos  $R_p$  y  $A_p$  a los resultados y aportes propios, y  $R_{pr}$  y  $A_{pr}$  a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si  $(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$  hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación, el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. De otra parte, si  $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$  hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido.

En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general, disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía). Por último, si  $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$  el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados). Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Según la Teoría de la equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

Así mismo, Vroom y Decci (1999), Ryan y Grolnick (1986), y DeCharms (1968) plantean la Teoría de la evaluación cognoscitiva, que busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente, plantea que cuando una persona

realiza una actividad impulsada por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco), esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada por otros desde afuera (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca.

Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio) no lo hacen. Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De esta forma, la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó.

Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación. Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación). Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

Por otra parte, Edwin Locke plantea la teoría del establecimiento de metas y destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas,

disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

Debe existir retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderada por otros factores como el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

Otra teoría relevante es la de Kenneth Thomas (2001), quien plantea a través de la Teoría de la motivación intrínseca que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto, no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso para alcanzar y que reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas, a saber:

1. **Autonomía** (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas).
2. **Competencia** (percepción de que se tienen la capacidad y la destreza necesarias para realizar la tarea)
3. **Sentido o significado** (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo)
4. **Progreso** (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito).

La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales). En consonancia con el trabajo investigativo, es de suma importancia referenciar la Teoría de la justicia y ciudadanía, la cual fundamenta sus principios en que el trabajador se ve muy motivado en la medida que las condiciones de su lugar de trabajo son justos. La Teoría de la equidad surgió del trabajo de Adams (1965), originalmente en el contexto de las relaciones interpersonales.

Argumentaciones tales como las de Huseman, Hatfield y Miles (1987) describen las proposiciones de la teoría de la equidad. Según los autores, los individuos evalúan sus relaciones con otros evaluando la proporción entre sus resultados y sus aportaciones a la relación, contra la proporción resultado-aportación de otros. Si la proporción resultado-aportación de un individuo en comparación con otro se percibe como desigual, entonces existe inequidad. Cuanto mayor sea la inequidad que el individuo percibe (en forma de recompensa excesiva o recompensa insuficiente), mayor angustia sentirá el individuo. Cuanto mayor sea la angustia que sienta el individuo, más fuerte trabajará para restaurar la equidad.

Las técnicas de restauración de la equidad incluyen alterar o distorsionar cognitivamente las aportaciones o los resultados, lo cual incrementa o disminuye la cantidad de esfuerzo dedicado a la tarea, actúa sobre la comparación con otro o la cambia, o bien, termina con la relación. La teoría de la equidad se enriqueció en las teorías de la

justicia organizacional desde finales de la década de 1980 (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001). Dichas teorías se enfocan en las percepciones de justicia en el lugar de trabajo. Se han vuelto muy populares y se han investigado ampliamente, quizá porque la reducción del tamaño de las organizaciones, entre otras cuestiones, ha traído a los foros el tema de la justicia.

La teoría de la equidad hace referencia básicamente a lo que se denomina justicia distributiva, esto es, si las personas creen que han recibido (o recibirán) recompensas justas. Sin embargo, esta es solamente un tipo de justicia. Se ha debatido cuántos tipos de justicia diferentes pueden identificarse en el lugar de trabajo (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001), pero la mayoría de los psicólogos dirían que existen por lo menos dos más. La justicia procesal refleja si la gente cree que los métodos usados en una organización para asignar recompensas son justos. La justicia relacional se refiere a si la gente cree que los demás la tratan de manera adecuada en el trabajo, sobre todo las figuras de autoridad.

Si los individuos creen que están mal pagados en comparación con personas que realizan trabajos similares en otras organizaciones, percibirían una injusticia distributiva. Si, al mismo tiempo, piensan que su organización empleadora dispone de todo el dinero posible para pagar salarios y está utilizando sistemas justos para distribuirlo, entonces, percibirían una justicia procesal. Si sus jefes discuten los salarios de forma abierta y cortés, percibirían justicia relacional. Su satisfacción con el salario podría ser baja, pero su compromiso con su empleador bien podría ser alto (McFarlin & Sweeney, 1992; Olkkonen & Lipponen, 2006).

En el anterior recorrido, podemos observar que existen múltiples teorías en el tema de la motivación laboral, algunas se complementan y son consecuentes con otras, sin embargo, existen otras que contradicen sus fundamentos. La importancia radica en que sean un punto de partida para la investigación moderna en este campo. Todas ellas tienen algo que ofrecer al respecto y en muchos aspectos son compatibles o al menos no son contradictorias y podrían ser el pilar de una teoría motivacional temporal, diseñada para integrar diversas teorías (Steel & Konig, 2006).

Como conclusión, el presente trabajo investigativo pretende demostrar en el análisis posible a través de la teoría de la equidad en la motivación, entre otras, que las personas están motivadas por la justicia de las recompensas que reciben en relación con las

contribuciones que hacen, en comparación con otros individuos, por lo menos hipotéticamente, tal y como lo plantean los autores citados en este marco de la literatura científica y que se ve reflejado en el impacto final al medir el comportamiento de la conducta de ciudadanía organizacional.

### **3. *Engagement* y *Burnout* como implicación de las personas en el trabajo**

Iniciaremos este apartado, mostrando al lector el constructo base principal, que consideramos como referente o punto de partida para realizar una conducta psicológica fundada en los pensamientos que tiene una persona sobre su capacidad y autorregulación para poner en marcha las tareas en las que participa, observando los problemas como desafíos estimulantes, experimentando un compromiso elevado hacia sus intereses y actividades, y recuperándose rápidamente de sus fracasos.

El concepto de autoeficacia, propuesto por Albert Bandura (1977), se define como el juicio de una persona al sentirse capaz, en un determinado momento, de ejecutar un curso de acción determinado con el objeto de conseguir un nivel de éxito con una determinada confianza. Implica tres tipos de expectativas: las expectativas de situación-resultado, las expectativas de acción-resultado y la autoeficacia percibida.

Para muchos autores la autoeficacia se constituye en el núcleo duro de la Psicología positiva, esto es:

La psicología positiva se define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología (Seligman, 2005, citado por Contreras & Esguerra, 2006, p. 311).

Es posible concluir que las creencias de autoeficacia influyen, al menos a corto plazo, en los otros estados afectivos y motivacionales positivos como la esperanza, el

optimismo, la resiliencia, el *burnout* y el *engagement* en el trabajo, haciéndonos sentir bien (Salanova & Martínez, 2006).

Por su parte, García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova (2006), plantean que la existencia de una alta autopercepción de la eficacia profesional actuaría como desencadenante del *engagement*. Los autores categorizan la autoeficacia como un elemento precursor tanto de los estados de *engagement* como de *burnout*, en el sentido de que los altos niveles de autoeficacia son directamente proporcionales con la aparición de estados de *engagement*, y por el contrario, a poca presencia de autoeficacia mayor posibilidad de desencadenarse estados de *burnout*.

Según los autores referenciados, podríamos afirmar que existe entonces un nexo causal entre la autoeficacia y los estados de *engagement* y *burnout*. Una autopercepción de baja eficacia sería un desencadenante del síndrome de *burnout*, en tanto que la autoeficacia es al mismo tiempo la causa y la consecuencia del *engagement*.

El fundamento de la tesis, con referencia al nexo causal planteado, toma fuerza pues Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova (2007) consideran que estados positivos de bienestar constituyen fuente de autoeficacia, que no es otra cosa que las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo, situación que influye de manera positiva en la vinculación psicológica de altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo; lo que tendría gran influencia en consolidar aún más esas creencias en la propia eficacia.

Contreras y Esguerra (2006) plantean que la apuesta de la psicología positiva, es precisamente resaltar las virtudes y las cualidades de las personas investigando e indagando por aspectos tales como la felicidad, el carácter, el dominio de los individuos sobre las experiencias positivas que a su vez contribuyen a una mejora en cuanto a la salud física emocional y social.

En este sentido, Salanova y Schaufeli (2004) proponen el término de *engagement*, como un constructo teórico que surge a raíz de la psicología positiva, la cual es propuesta por Seligman con la intención de dar un viraje distinto a la psicología tradicional, es decir, aquella psicología que se enfocaba en analizar y conocer los aspectos negativos y debilidades del hombre. A finales de los 90, miembros del grupo holandés (Schaufeli, Bakker implicados en la actualización de la teoría del *burnout*), en la línea de los primeros



manifiestos de la “Psicología positiva”, reclamaron una mayor atención hacia los aspectos sanos y saludables del trabajo.

El artículo de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000) refleja un paso en esa dirección. En ese sentido, en un momento inicial, *burnout* y *engagement* son representados como polos opuestos de un perfecto continuo bipolar. Posteriormente, se plantean interrogantes sobre la realidad de este continuo o sobre la independencia de ambos constructos (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010; González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006).

Con el objeto de marcar diferencias entre ambas posturas, es pertinente retomar la literatura de Apiquian (2007). Inicia planteando el síndrome de *burnout* como un estado de agotamiento en los individuos, que son sometidos a sobre-exigencia laboral, dando como resultado un trabajador abatido, cansado y con un alto nivel de estrés frente a sus funciones. Se explica además que las características o factores de riesgo para que emerja este síndrome devienen de la individualidad y de aspectos intra-laborales, que en conjunto conllevan al sujeto a padecer dicha afección.

En tanto, Salanova y Schaufeli (2004) plantean que el *engagement* es completamente opuesto al *burnout*, pues se habla de colaboradores con una alta implicación en el trabajo y un estado de ánimo vigoroso, que les permite desarrollar las tareas de forma oportuna y eficaz. Lo que llama la atención entre estas dos investigaciones es la función que cumplen los aspectos individuales e intra-laborales. Pues si bien en la primera pueden ser la causa del *burnout*, en la segunda, son las condiciones necesarias para que un trabajador este *engaged*.

Así las cosas, las investigaciones muestran tres ejes bipolares (a) agotamiento vs. vigor; (b) cinismo vs. dedicación; (c) ineficacia vs. eficacia-absorción. Primero va apareciendo menos claro el (c) y luego también el (a), con claroscuros; de manera que parece que lo bipolar sería cinismo vs. dedicación, lo cual por supuesto, exige y amerita más estudio.

Investigaciones más recientes en el marco de los proyectos “Kofarips” (2008-11) y Wonpum (2012-14), y concretamente a la hora de relacionar significados del trabajo con experiencias de bien-malestar, desarrollan una planilla de distribución de significados del

trabajo a lo largo de unos *cuantos ejes bipolares, entre los que introducen los tres de los factores burnout-engagement*:

1. Agotamiento vs. vigor;
2. Cinismo vs. dedicación;
3. Ineficacia vs. eficacia-absorción

Y otros dos:

1. Malestar- bienestar
2. Malas-buenas condiciones de trabajo

Sobre la marcha fueron complicando ese esquema, pero salvando su estructura básica. Han constatado entonces que, en términos descriptivos, funciona magníficamente, cubriendo un amplio espectro del campo de los significados denotativos y connotativos del trabajo en profesionales de servicios de atención al público -en campos de la medicina, la enfermería, la academia y los centros de justicia (Blanch, Ochoa, & Sahagún, 2012; Ochoa, 2012).

En esa consideración, al mismo tiempo, han ido acumulando indicios de que los procesos que están observando y analizando (mediante técnicas cualitativas: entrevistas, grupos focales, estudios de caso, y cuantitativas: respuestas al cuestionario Wonpum) son más complejos que el modelo bipolar: profesionales de diversos campos que aparecen altamente sobrecargados de trabajo, notablemente cansados y agotados y al tiempo dando señales de cierta energía y de entusiasmo e implicación con su tarea, de manera tal, que relativiza el esquema bipolar que sigue funcionando, pero dejando zonas oscuras, explicando buena parte de los casos (a más agotamiento, menos vigor, etc.), pero no dando cuenta de otros en los que aparecen altas puntuaciones en los dos polos. A la luz de lo presentado anteriormente es importante para efectos de mostrar nuestro modelo investigativo como marco de referencia conceptual revisar lo concerniente a:

1. *Engagement*.

## 2. *Burnout*.

## 3. Relación, cercanías y diferencias entre *Engagement* y *Burnout*.

### 3.1 *Engagement* en el trabajo

Damos inicio a este referente haciendo mención al término *engagement del empleado*, utilizado inicialmente en los años noventa por la firma de consultoría Organización Gallup, (Buckingham & Coffman, 1999). Hace referencia a la relación existente entre el trabajador con su trabajo y su organización. El término ha aparecido en la revista *Fuerza de Trabajo* (2005), *Harvard Business Review* (2005) y el *Washington Post* (2005), así como también en un sinnúmero de sitios Web alrededor del mundo.

En consideración, para las empresas de consultorías DDI (2005) y Towers Perrin (2003), el término utilizado por el grupo *Gallup Research* hace referencia al compromiso de los empleados con su contexto de trabajo, y suena muy atractivo en virtud de dos razones fundamentales, a saber: compromiso, ya que tienen una relación estadística con la productividad y la rentabilidad, y satisfacción, sostenimiento, seguridad y bienestar de los trabajadores (Buckingham & Coffman, 1999; Coffman & González-Molina, 2002).

Relaciones similares no se han mostrado con más especificidad e identidad en el constructo organizacional en lo atinente a la satisfacción laboral (Fisher & Locke, 1992). La popularidad del concepto no se hace esperar, como tampoco la proliferación de muchos estudios científicos en todo el mundo que hacen alusión a la relación importante entre el trabajador y su desempeño a nivel organizacional. Aunque contrasta dicha popularidad con la escasez existente en cuanto a investigaciones científicas de rigor en el contexto laboral.

En su referente conceptual, el *engagement* viene precedido desde hace varias décadas por la investigación de *burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), en donde se describe el constructo como un elemento de vínculo emocional con la organización con un fuerte compromiso afectivo, complementado a la denominación de una conducta extra-rol, que va más allá, promoviendo -en consecuencia- el funcionamiento afectivo de la organización, en términos de sentimientos de pertenencia con la misma.

Un primer aporte teórico lo realiza Kahn (1990), al describir la manera cómo los trabajadores satisfacen sus roles de trabajo en virtud de su esfuerzo con sus tareas, porque se identifican plenamente con él. Así, se identifican tres condiciones psicológicas de los

trabajadores *engaged*: un trabajo retador que denota **significación**, un lugar de trabajo que resulta ser fiable, seguro y previsible, que da **seguridad** y una franca mejoría del rol laboral como consecuencia de los recursos físico y psicológico que se traduce en una **disponibilidad** permanente.

Se trata, entonces, de un estado mental positivo con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción, más que de un estado específico y momentáneo. El *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mentales mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso, cuando aparecen dificultades en el camino.

La dimensión de dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. La absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa volando y se tienen dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

El *engagement* laboral se define como un estado de realización mental positiva, afectivo-emocional de plenitud, caracterizado por un componente físico, emocional y cognitivo, que hace referencia al vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo, respectivamente. Es decir, que las personas que se encuentran en un estado de *engagement*, se caracterizan por aportar su energía y mantener una relación estrecha con sus actividades laborales pues se sienten capaces de responder ante las demandas del puesto de manera eficaz.

El *engagement* es un constructo que hace referencia al funcionamiento óptimo de los empleados, reconociendo la importancia de desarrollar en ellos la motivación, proactividad, responsabilidad e involucramiento con la organización. Para Burke y El-Kot (2010), el *engagement* es un estado persistente en el tiempo, el cual se ve caracterizado por tres pilares fundamentales, estos son: vigor, absorción y dedicación.

Csikszentmihalyi (1991) propone la Teoría del “*flow*”, que es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que las personas la realizarán, incluso, aunque tenga un alto

grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo. Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina “*flow*” o flujo y, cuando se experimenta, la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo; Dedicar una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde las nociones de tiempo y espacio. La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y ocurre independientemente de la meta (esta se puede alcanzar, pero no porque la intención del actor sea su logro).

El individuo solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución. La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y las habilidades del individuo. La experiencia del flujo, en consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos son mayores.

La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes) puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación, y una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. La elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

En opinión de Naswall, Hellgren y Sverke (2008), el estado de absorción en el que los empleados se ven inmersos cuando se presenta el *engagement* trasciende en el concepto que hemos denominado “*flow*”, que es un estado concreto y de corto plazo, de experiencia óptima, donde los empleados focalizan la atención, tienen la mente abierta, su cuerpo y su mente se encuentran en conexión, tienen el control y se distorsiona la percepción del tiempo, lo que nace de manera natural y, por ende, se llega al disfrute intrínseco. Dicho estado tiende a presentarse cuando los empleados experimentan situaciones retadoras acordes con su nivel de habilidad personal (Salanova & Schaufeli, 2009).

Los empleados *engaged* se caracterizan por estar alineados con los valores de la organización, ser activos y proactivos, por tener una conducta extra rol, que se refiere a la conducta voluntaria que va más allá de la conducta esperada (Salanova & Schaufeli, 2009).

Se encuentran en una continua búsqueda de retos, y aun cuando no se sienten retados, toman acciones para generarlo. El nivel de implicación que poseen los lleva a desempeñarse al máximo, lo que resulta en una retroalimentación positiva por parte del supervisor, (bonificación, aumento de salario, gratitud y/o beneficios), de los clientes y de ellos mismos (Salanova & Schaufeli, 2009).

A continuación se presentan los elementos de nexo-causalidad que, conforme a las investigaciones científicas, hacen referencia a las posibles causas que generan un estado *Engagement* (como los recursos laborales, personales y el contagio emocional fuera del trabajo). Parece existir una relación positiva entre el *engagement* y las características del diseño de trabajo que pueden ser consideradas como recursos motivadores o vigorizantes del trabajo, el feedback recibido en el desempeño, la autonomía, la variedad de las tareas así como las facilidades de formación (Salanova et al., 2000; Schaufeli, Taris, & van Rhenen, 2008).

Investigaciones revelan que cuando existen más recursos disponibles en el trabajo, aumenta la probabilidad de tener más trabajadores *engaged* (Hackman & Oldham, 1980). Autores como Salanova et al. (2000) consideran que existe una relación positiva entre *engagement* y la presencia de recursos personales tales como la creencia de la propia eficacia de personal o autoeficacia, comportándose esta última en causa o consecuencia.

Positivamente relacionado con la medida en que los trabajadores se recuperan de los esfuerzos físicos, mentales y emocionales de una jornada laboral precedida, los que tienen la capacidad de recuperarse, se sienten al día siguiente con niveles de *engagement* mucho más alto que los trabajadores que no tienen esta habilidad. Con fundamento en lo anteriormente descrito, en relación a la conceptualización del constructo *engagement*, es necesario señalar algunos conceptos relacionados:

1. **Iniciativa personal**, comprende la conducta auto iniciada, proactiva y la persistencia (Frese & Fay, 2001). Va más allá de lo pactado en referencia a la calidad del trabajador.
2. **Conducta extra-rol**, la conducta del trabajador va más allá de la conducta esperada, fundamental para el logro de las metas propuestas, el trabajador *engaged* no sólo va más allá, también desarrolla lo que se espera de ello (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006).

3. **Implicación laboral**, se refiere al grado con que el trabajador se identifica psicológicamente con su trabajo (Lodahl & Kejnar, 1965).
4. **Compromiso organizacional**, hace referencia a un estado de apego psicológico e identificación con el trabajo como una fuerza vinculante entre individuos y la organización (Mowday, Steers, & Porter, 1979).
5. **Afectividad positiva**, hace alusión a un rasgo disposicional no determinado por el contexto (Langelaan, Bakker, Van Doornen, & Schaufeli, 2006).
6. **Flow**, estado de experiencia óptima caracterizado por una atención focalizada, una mente clara, por la unión del cuerpo y la mente, la facilidad de concentración, por un control total, una pérdida de autoconsciencia, una distorsión del tiempo y un disfrute intrínseco (Csikszentmihalyi, 1991).
7. **Adicción al trabajo**, el trabajo excesivo que está predispuesto por la impulsividad (Andreassen, Ursin, & Eriksen, 2007).

Estudios han mostrado la existencia de un *engagement* colectivo, fundamentado en el concepto de que cuando los trabajadores trabajan juntos pueden integrar creencias y experiencias afectivas, mostrando patrones motivacionales y conductuales similares (George, 1990, 1996; González-Romá, Peiró, Subirats, & Mañas, 2000). Esta situación promueve la eficacia colectiva del grupo (Bandura, 2001). Estudios demuestran que esa eficacia colectiva percibida se traduce en un alto nivel de desempeño y que a la final trae como consecuencia mayores niveles de *engagement* colectivo. Se ha descrito un proceso psicológico de contagio emocional, una tendencia de imitar y sincronizar de manera automática las expresiones faciales, las vocalizaciones, las posturas y el movimiento como las otras personas, convergiendo juntos emocionalmente (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). Investigaciones han mostrado contagio emocional con relación al *engagement* y al *burnout* (Bakker, Van Emmerik, & Euwema, 2006). Bakker, Demerouti y Schaufeli (2005) en sus investigaciones encontraron que *burnout* y *engagement* pueden contagiarse entre esposos. Por su parte, Salanova et al. (2005), a través de sus investigaciones, demuestran la presencia de un *engagement* colectivo.

En consecuencia, podemos puntualizar que los estados de *engagement* están fuertemente relacionados con el rendimiento laboral. Además, estos estados ejercen un

impacto positivo en el trabajador en términos de salud, bienestar, mejoramiento del funcionamiento social (Schaufeli et al., 2008) y emociones positivas posterior a su jornada laboral (Sonnetag, Mojza, Binnewies, & Scholl, 2008). Asimismo, que en el modelo planteado en la investigación en donde el *engagement* es presentado como mediador entre el diseño del trabajo y la conducta pro-social se enmarcarían varias de las teorías presentadas en el marco de este referente teórico y, en consecuencia, se muestra la cercanía o el distanciamiento con estos postulados científicos.

### **3.2 *Burnout* en el trabajo**

A partir de 1977, ante la convención de la Asociación Americana de Psicólogos, Cristina Maslach conceptualizó el *burnout* como el desgaste profesional de las personas que trabajan en diversos sectores de servicios humanos, siempre en contacto directo con los usuarios, especialmente personal sanitario y profesores (A. Martínez, 2010). Este síndrome sería la respuesta extrema al estrés crónico originado en el contexto laboral y tendría repercusiones de índole individual, pero también afectaría los aspectos organizacionales y sociales. El síndrome fue propuesto como la respuesta del individuo frente al estrés laboral crónico originado dentro del entorno laboral, que insidia en lo individual, lo social y también en lo organizacional.

Se presentan aquí las unidades de pensamiento en las que convergen las características comunes asignadas a los objetos que no están determinadas a lenguas con referencia a la contextualización del término *burnout* pero que según Arntz y Picht (1995) reciben la influencia social y cultural de cada momento. En la medida en que el fenómeno es conceptualizado de manera unívoca la comunicación entre diferentes investigadores se torna más fluida, adoptando patrones sinérgicos. Siguiendo la literatura revisada se plantean al menos diecisiete denominaciones diferentes en el castellano para este fenómeno, las cuales -acorde con su grado de similitud-, se han dividido en tres grupos (ver Tabla 1).



Tabla 1. Denominaciones basadas en la traducción literal del término.

Grupos	Denominación	Autores	Origen
Primer grupo	Síndrome de quemarse por el trabajo.	Gil-Monte y Peiró, 1977-Gil Monte, 2002 <sup>a</sup> - Gil Monte, 2002c.	Anglosajón
	Síndrome de estar quemado en el trabajo.	Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000.	
	Síndrome de quemarse en el trabajo.	Guillen y Santamaría, 1999	
	Síndrome de estar quemado	Da Silva, Daniel y Pérez, 1999 - Duran, Extremera y Rey, 2001- Flórez, 1994 - López et al, 2000 - Manzano y Ramos, 2000	
	Síndrome del quemado	Chacón, Vecina, Barrón y De Paul, 1999 - De la Fuente, De La Fuente y Trujillo, 1997 - Fuertes, Martínez, Cantizano, Gandara y De La Cruz, 1997 - López el al., 2000 - Pera, Sierra y Prat, 2002	
	Estar quemado	Olmeda, García y Morante, 1998 - Prieto, Robles, Salazar y Daniel, 2002 - Quevedo, Aguado et al., 1999	
	Quemazón profesional	Aluja, 1992	
	La quemazón que presentan los sujetos de la muestra	Martin, Viñas, Pérez, Luque Y Soler, 1997	
	Traducción literal	García, Sáez y Llor, 2000	
	Desgaste psicológico por el trabajo	Aron y Milicic, 2000 - Capilla, 2000, Da Silva et al, 1999 - Livianos, De Las Cuevas y Rojo, 1999 - Mingote, 1998 - Olivar, González y Martínez, 1999 - Olmeda et al, 1998 - Prieto et al, 2002 - Segarra y Garrido, 2000). Agotamiento profesional (Belloc,	Contenido semántico de la palabra y de la patología

Segundo grupo	Desgaste profesional	Renovell, Calabuig y Gómez, 2000 – Montesdeoca, Rodríguez, Pau y Montesdeoca, 1997). Síndrome de cansancio emocional (García, Sobrido, García, Raña y Saleta, 1999).	
Tercer grupo	Estrés crónico laboral asistencial	Arranz, Torres, Cancio y Hernandez, 1999 – Carretero, Oliver, Toledo y Regueiro, 1998	Se considera que el síndrome de quemarse por el trabajo es sinónimo de Estrés laboral
	Estrés profesional	Aluja, 1997	
	Estrés Laboral	Fuertes et al., 1997 – García et al., 1999	
Otras denominaciones	Síndrome del empleado	Meeroff, 1997 – Mingote y Pérez, 1999 – Tarela 2002	Universidad de California
	Enfermedad de Tomás o Síndrome de Tomás	Gervas y Hernández (1989).	

*Fuente:* Arntz & Picht (1995).

En la actualidad, el *burnout* se describe como una patología en el índice internacional de la Organización Mundial de la Salud ICD-10 Z73.0 Problemas relacionados con el desgaste profesional (sensación de agotamiento vital), dentro de la categoría más amplia Z73 de “problemas relacionados con dificultades para afrontar la vida”, lo que llega a denotar la importancia de este padecimiento en el mundo.

Desde el punto de vista semiológico el *burnout* se ha descrito como que un cansancio habitual. Para Edelwich y Brodsky (1980) se trata de una pérdida progresiva de idealismo, energía y propósito y el campo de la psicología organizacional lo ubica como un estado de desgaste emocional y físico o en su definición comúnmente más conocida como una condición multidimensional de agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal en el trabajo que se da en ocupaciones con contacto directo y constante con gente.

A nivel psicosocial genera deterioro en las relaciones interpersonales, depresión, cinismo, ansiedad, irritabilidad y dificultad de concentración. Es común el distanciamiento con otras personas y los problemas conductuales pueden progresar hacia conductas de alto riesgo (juegos de azar, comportamientos que exponen la propia salud y conductas orientadas al suicidio, entre otros). El cansancio del que se habla sucede a nivel emocional, a nivel de relación con otras personas y a nivel del propio sentimiento de autorrealización.

En el conjunto de las alteraciones fisiopatológicas que pueden padecerse debido al síndrome se encuentran el insomnio, el deterioro cardiovascular, las úlceras, la pérdida de peso, los dolores musculares, las migrañas, los problemas de sueño, los desórdenes gastrointestinales, las alergias, el asma, la fatiga crónica, los problemas con los ciclos menstruales o incluso daños cerebrales, el abuso de sustancias, o la aparición de enfermedades psicosomáticas. En el entorno laboral, esta condición se refleja en una disminución en la calidad o la productividad del trabajo, así como en una actitud negativa hacia las personas a las que se les presta un servicio. Son también indicadores de este síndrome el deterioro de las relaciones con los compañeros, el aumento del absentismo, la disminución del sentido de realización, el bajo umbral para soportar la presión y los conflictos de todo tipo.

Por su parte, Thomaé, Ayala, Sphan y Stortti (2006) apuntan que el síndrome de *burnout* es una respuesta al estrés laboral crónico que se caracteriza por tres síntomas

principales: *agotamiento emocional*, *despersonalización* y *baja realización personal*. Se trata de una experiencia subjetiva interna que agrupa sentimientos y actitudes, y que tiene un cáliz negativo para el sujeto dado que implica alteraciones, problemas y disfunciones psicofisiológicas. Para Schaufeli y Enzmann (1998), el síndrome de *burnout* comprende un estado mental persistente, negativo y relacionado con el trabajo en individuos normales que se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de distrés o malestar, un sentimiento de reducida competencia, poca motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo. Por su parte, Schaufeli y Enzmann (1998) así como Salanova y Llorens (2008) plantean tres dimensiones que lo caracterizan, a saber:

1. **Agotamiento:** fatiga producida por los excesivos esfuerzos psicológicos que se realizan en el trabajo sin tener en cuenta si la causa son las relaciones con las personas o con el trabajo más en general.
2. **Cinismo:** indiferencia y actitudes distantes respecto a los objetivos o utilidad del trabajo.
3. **Falta de eficacia profesional:** tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa e implicaría una reducción de las creencias de eficacia y habilidad para realizar su trabajo.

Para Edelwich y Brodsky, el desarrollo del síndrome de *burnout* tiene cuatro etapas en las profesiones de ayuda: (i) el entusiasmo ante el nuevo puesto de trabajo acompañado de altas expectativas; (ii) el estancamiento como consecuencia del incumplimiento de las expectativas; (iii) la de frustración; y (iv) la apatía como consecuencia de la falta de recursos personales del sujeto para afrontar la frustración. La apatía implica sentimientos de distanciamiento y poco o ninguna implicación laboral, y conductas de evitación e inhibición de la actividad profesional.

El estrés laboral se constituye en un acelerador para la aparición del *burnout*, al cual se llega por medio de un proceso de acomodación psicológica entre el trabajador estresado y el trabajo estresante (Cherniss, 1980). En la instalación clínica se distinguen tres fases, que son:

1. **Fase de estrés:** en la cual se da un desajuste entre las demandas laborales y los recursos del trabajador.
2. **Fase de agotamiento:** en la cual se dan respuestas crónicas de preocupación, tensión, ansiedad y fatiga.
3. **Fase de agotamiento defensivo:** en la cual se aprecian cambios en la conducta del trabajador, tales como el cinismo, entre otras muchas de carácter nocivo.

A nivel cognitivo se pueden distinguir como variables las siguientes:

1. Existencia de factores organizacionales que dificultan la realización de la labor del trabajador, como la ausencia sostenida de recursos.
2. Nivel de alineamiento entre los objetivos y los valores del trabajador con los de la organización. Si sostenidamente no se logran los objetivos se generan sentimientos de frustración en la persona que pueden ser el asidero para el desarrollo del síndrome.
3. Falsas expectativas del trabajador no cumplidas en la realidad de la labor. Esta situación puede llevar a aumentar niveles de estrés y frustración para la persona, haciéndolo candidato al síndrome en etapas posteriores. La frustración puede ser mayor entre mayor sea el nivel de motivación e identificación inicial del trabajador con la labor dada.
4. Bajos niveles de desafío, autonomía, control y retroalimentación sobre resultados, así como apoyo social de compañeros que permitan finalmente desarrollar en el trabajador un sentimiento de éxito profesional y la noción de autoeficacia percibida.

Para Chermis (1993) los trabajadores con niveles positivos de factores previos, especialmente el de autoeficacia, experimentan menos estrés y por tanto son menos propensos a desarrollar el *burnout*, pero bajos niveles de autoeficacia más bien fomentan el desarrollo de la condición.

Planteados de esta manera los referentes teóricos, podríamos afirmar que el *burnout* tiene su origen en las relaciones interpersonales de carácter profesional que se establecen en el entorno laboral, preferentemente con los miembros de la organización. Cuando esas relaciones implican unas exigencias desmedidas, una tensión para el componente

emocional y cognitivo del trabajador, surgen las condiciones que propician el patrón de respuesta que constituyen los síntomas del *burnout*. No obstante, el entorno laboral y las condiciones de trabajo serían los únicos factores que intervienen en la etiología del síndrome.

La presente investigación presenta el síndrome de *burnout* como variable mediadora del diseño del trabajo y mide la incidencia e impacto que tiene sobre el comportamiento pro-social del trabajador. Su frecuencia e intensidad se verán reflejadas en función de la organización donde se aplican los instrumentos de medición, los que a su vez están influenciados por las condiciones de la calidad de las relaciones interpersonales, desarrolladas en el entorno laboral objeto de estudio y que promueven para el caso en que medie el *burnout* sobre el diseño del trabajo, una conducta de ciudadanía organizacional que dista del esperado y en sentido opuesto a los trabajadores *engagement*.

Así las cosas, es posible adelantar cómo el riesgo de exposición estará determinado por la calidad de las relaciones de los trabajadores que dependen de la organización, del diseño del trabajo, que a la postre tendrían un impacto directo sobre la conducta pro-social final del trabajador en términos de ciudadanía organizacional dentro del parque industrial objeto de la investigación.

### **3.3 Relación, cercanías y diferencias entre *engagement* y *burnout***

Se ha presentado hasta aquí la manera cómo en las investigaciones científicas -en un momento inicial-, el *burnout* y *engagement* son representados como polos opuestos de un perfecto continuo bipolar. Sin embargo, se plantean interrogantes sobre la realidad de este continuo o sobre la independencia de ambos constructos (Demerouti et al., 2010; González-Romá et al., 2006).

La dedicación se opone a la despersonalización, y tiene que ver con involucrarse, entusiasmarse, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y de dificultades para desligarse del trabajo. En contraposición, está el bajo logro o realización profesional y/o personal que se origina al verificar que las demandas que se le hacen exceden su capacidad para atenderlas de forma

competente. Existe un bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y una baja autoestima. Se experimentan sentimientos de fracaso personal.

En su estudio del *engagement* académico, Parra (2010) evidencia un estado de bienestar psicológico tridimensional (vigor, absorción y dedicación) de compromiso intrínseco hacia los estudios, valorado actualmente por el cuestionario UWES-S (Utrecht Work *Engagement* Student - Scale), planteándolo como un fenómeno totalmente opuesto al *burnout*, y cuyas relaciones se establecen de manera significativa con variables personales (género, edad, nivel socio-demográfico, nivel de autoestima, autoeficacia, inteligencia emocional, satisfacción y nivel de perfeccionismo), así como también con variables académicas (el rendimiento académico).

Evidencias empíricas de *burnout* y *engagement* académico como referente en el marco teórico que nos ocupa, aparecen en el estudio presentado por Martínez y Márquez (2005), quienes tomaron una muestra de mil novecientos ochenta y ocho (1988) estudiantes universitarios de diferentes carreras en España y Portugal, los cuales respondieron al cuestionario Maslach *Burnout* Inventory – Student Survey (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Los resultados obtenidos muestran diferencias significativas en las dimensiones de *burnout* relacionadas con variables sociodemográficas. Al mismo tiempo, el *burnout* se muestra como predictor del desempeño, las expectativas de éxito y la tendencia al abandono.

En este mismo sentido, Martínez y Salanova (2003) toman una muestra de quinientos veinticinco (525) estudiantes pertenecientes a las carreras de Psicología, Ingeniería Técnica Informática y Diplomado en Turismo de la Universitat Jaume I de Castellón, con el propósito de abarcar el constructo *burnout* académico y *engagement* como elemento opuesto, y establecieron relaciones con variables demográficas, desempeño y desarrollo profesional. Los resultados obtenidos muestran la existencia de diferencias significativas en las dimensiones de *burnout* y *engagement* en función de la edad, el género y la carrera que estudian.

Mientras tanto, Extremera, Durán y Rey (2007), con una muestra de trescientos setenta y tres (373) estudiantes de dos universidades andaluzas (Huelva y Málaga), confrontaron la relación existente entre la Inteligencia Emocional (IE) y el grado en que el estudiante está “quemado” en sus estudios (*burnout*), sus niveles de vigor, dedicación y

absorción en las tareas que realizan durante su carrera (*engagement*) y sus niveles de estrés. Los resultados muestran altos niveles de IE en los alumnos que se relacionaban con menores niveles de agotamiento, cinismo, mayor eficacia académica, menor percepción de estrés y puntuaciones más elevadas en vigor, dedicación y absorción en el desempeño de sus tareas académicas.

Por su parte, Manzano (2004) toma una muestra de mil ciento ochenta y siete (1187) individuos, utilizando variables psicosociales como tendencia al abandono, conocimiento del mundo laboral y rendimiento académico para determinar el perfil de los estudiantes comprometidos. Así, explica el grado de compromiso de este colectivo con su trabajo y a partir de su modelo observa en la muestra dos grupos de estudiantes claramente diferenciados, comprometidos y no comprometidos con sus estudios. Sus resultados mostraron que el grado de compromiso fue diferente en función del conocimiento del mundo laboral, el deseo de abandonar la carrera y el tiempo estimado por el sujeto para acabar sus estudios.

A partir de estas investigaciones surgen las posturas de varios autores, quienes plantean que definitivamente el *engagement* es el polo opuesto al *burnout*, una vez considerado el resultado a largo plazo de un estrés positivo. Por ello, Schaufeli *et al.* afirma que el *engagement* es un estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo que no está focalizado en un objeto o conducta específica.

De esta manera, podemos observar cómo diversas investigaciones sustentan la existencia de un continuo con polos totalmente opuestos entre las dos variables moderadoras de la investigación, *burnout* y *engagement* (las dimensiones agotamiento, cinismo e ineficacia para el caso del *burnout* y vigor, absorción, dedicación en el *engagement*).

En la forma como son planteadas tratan de explicar y demostrar tal consideración, lo que nos permite considerar como fundamento en el planteamiento que los dos constructos no serían casos distintos, sino que se trata de un solo proceso en el comportamiento del trabajador con dos diferentes tipos de presentación que obedecen a condiciones e idiosincrasia propias del trabajador y de la situación frente a su entorno organizacional.



#### 4 Comportamiento pro-social en el trabajo

El comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen.

Goethe.

El presente trabajo de investigación culmina en el impacto que se ve reflejado en la conducta pro-social del trabajador, en términos de ciudadanía organizacional en su contexto laboral, específicamente en un parque industrial del Distrito de Barranquilla. Es nuestro interés establecer ese impacto sobre la variable dependiente a partir de la influencia del mediador *engagement* o *burnout* sobre el diseño del trabajo, que en última instancia reflejará qué tan cerca o lejos de los insumos teóricos e hipotéticos se han planteado en el marco conceptual del referente.

Para Roche (1991) en las conductas pro-sociales los sujetos no buscan una recompensa externa pero que favorecen a otras personas o grupos sociales, aumentando la probabilidad de generar una reciprocidad de calidad y solidaridad en sus relaciones interpersonales o sociales, preservando su identidad, creatividad, así como también la iniciativa de los individuos o grupos implicados. Cortés, Molero y Candela (1999) plantean que la tendencia responde al incremento de fenómenos tales como la agresión entre personas, la indiferencia hacia el prójimo, hacia la naturaleza, la cultura, los tratamientos discriminados hacia los demás.

Para Ball (1977) la conducta pro-social parte de una motivación que puede ser externa o interna. Son diversas las investigaciones, tales como como Cortés et al. (1999), Rafael Yus (1997), entre otras, que han asociado la conducta pro-social como una forma de comportamiento moral en acciones como el consuelo, la ayuda, el altruismo, el dar, el compartir, la confianza, la cooperación, la asistencia, entre otras. Comportamientos como la solidaridad han despertado fuertemente el interés sobre todo en lo concerniente al contexto laboral, que en las últimas décadas se ha venido relacionado con el concepto de ciudadanía organizacional.

Para algunos autores los factores biológicos, etiológicos, situacionales, los procesos cognitivos, afectivos, motivacionales, los constructos complejos como la inteligencia y la personalidad, así como los factores sociales y culturales son determinantes en la conducta pro-social. Sühneider (1988) propone tres tipos de orientaciones para explicar qué mueve al

ser humano a actuar pro-socialmente, esto es: la *fundamentación teórica*, la *situación de los sujetos implicados* o el *tipo de tarea a realizar* (Gordillo, 1996).

Las normas sociales, los costos y los beneficios, la toma de decisiones, el aprendizaje, la emoción (empatía), la consistencia entre actitudes y conducta y la reactancia (estado motivacional para recuperar la libertad perdida) han sido tenidas en cuenta para la orientación teórica de las teorías promulgadas de distintas ciencias. Autores como Latané y Darley (1970) consideran la conducta pro-social como un constructo psicológico componencial por la implicación que tiene en el proceso la intervención de varios sistemas y capacidades individuales en particular, que se influyen mutuamente en lo referente a elementos cognitivos, afectivos, experiencias, expectativas, recompensas, factores disposicionales y situacionales.

#### **4.1 Modalidades de trabajo**

Para los fines de nuestro argumento investigativo se hace necesario presentar algunos conceptos fundamentales, relacionados con las modalidades de trabajo dentro del régimen laboral colombiano, toda vez que el análisis de esta variable es de vital importancia en el contexto del estudio.

Es pertinente además, no detenernos única y exclusivamente en la línea jurídica, sino en el análisis psicológico que fundamenta el estudio investigativo, que es nuestro horizonte, en lo concerniente al contenido y la extensión del contrato, sobre todo lo referente al contrato psicológico percibido por los trabajadores vinculados en el mismo parque industrial, pero con distintas modalidades de trabajo.

Con fundamento en el Código Sustantivo del Trabajo, actualmente los empresarios cuentan con tres modalidades de contratación de trabajadores:

1. Contrato a término fijo
2. Contrato a término indefinido
3. Contrato de trabajadores mediante el uso de Empresas de Servicios Temporales.

En virtud del texto exacto y al tenor de la luz de la norma legal vigente en Colombia, tenemos:

**Contrato a término fijo (Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002):** Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuales el plazo pactado sea inferior a un año. Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: *contratos con un vencimiento igual o superior a un año* y los *contratos con un vencimiento menor a un año*.

**Modalidad 1:** Igual o superior a un (1) año.

1. Debe constar siempre por escrito.
2. El término de su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable de forma indefinida.
3. Si hay periodo de prueba debe constar por escrito al inicio del contrato.
4. Para su terminación no se requiere aviso previo.
5. En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

**Modalidad 2:** Inferior a un (1) año.

1. Este tipo de contratos únicamente pueden prorrogarse hasta por tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año.
2. Para su terminación no se requiere aviso previo.
3. En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

**Contrato a Término Indefinido (Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo):** El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de

la obligación entre el empleado y el empleador, y cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiere de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.

### **Características:**

1. Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.
2. El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.
3. En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

**Contrato de Obra o labor (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo):** El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que culminan su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos por ser un contrato laboral.

**Contrato de aprendizaje (Art. 30 de la Ley 789 de 2002):** Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocado a la formación de practicantes, donde estos reciben herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio. La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante ingrese al mundo laboral. La remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el practicante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no; de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o

igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

**Contrato temporal, ocasional o accidental (Art. 6 del Código Sustantivo de Trabajo):** Según el Código Sustantivo del Trabajo, se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una oficina de una agencia de viajes aparece una humedad y se hace necesario contratar a un técnico para arreglar el problema. Este técnico estaría por contrato ocasional porque no va dentro de las tareas rutinarias de la empresa. Esta forma de contratación puede hacerse por escrito o verbalmente, pero es recomendable hacerlo por escrito, especificando la tarea puntual del trabajador para evitar conflictos durante y después de la realización de la labor.

#### **Características:**

1. Puede ser verbal o escrito.
2. Debe relacionarse con actividades ajenas al objeto social del contratante.
3. Su duración nunca podrá ser mayor a treinta (30) días.

**Contrato civil por prestación de servicios:** Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración, igualmente, se pacta de común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

No obstante a lo presentado, en las diversas modalidades de contrato, los trabajadores por sentirse más vulnerables, y que no cuentan con una estabilidad laboral, tienden a construir compromisos de sí mismo que comprenden conductas de ciudadanía organizacional, o la intensión de hacer tareas adicionales, como estrategias para obtener la posibilidad de vincularse como trabajadores directos del parque industrial.

Todas y cada una de las modalidades de trabajo contempladas en la legislación laboral colombiana son aplicadas en el parque industrial del Distrito de Barranquilla, por lo que se considera pertinente su análisis para efecto de tener en cuenta en la interpretación de los resultados y el impacto que ejerce en los mismos.

En conclusión, a modo general, es que el incremento de la utilización de estas modalidades de relación laboral se aumenta de año en año, ocasionando por supuesto, un incremento de la pérdida de calidad del trabajo, con repercusión en la estabilidad laboral, lo que trae como consecuencia, una disminución de calidad de vida y bienestar de los trabajadores y de sus familias, es por ello entonces que, la consecución del empleo se constituye en una forma de responder a la necesidad de sobrevivencia.

Se hace necesario considerar que los empleadores contratan y desvinculan al personal bajo un criterio básicamente económico, incentivando en esta lógica de relación contractual el exceso de poder del más fuerte, es decir del empleador, dejando de lado las condiciones propias de las competencias y desempeño laboral acorde con indicadores de producción y eficiencia en materia de producción del recurso humano capital organizacional como referente.

Esta situación referenciada es de mucha relevancia e impacta de manera considerable en el análisis de las variables de nuestra investigación, toda vez que la precarización del empleo y la temporalidad de los periodos laborales del parque industrial objeto de nuestra análisis, influye de manera directa sobre la conducta y la actitud de los trabajadores, comportamiento que fue muy notorio en el momento de aplicar los instrumentos de medición del proceso investigativo que desarrollamos.

#### **4.2 Antecedentes del concepto de comportamiento pro-social en el trabajo**

En todas las épocas las acciones humanas de hacer cosas por los demás son consideradas como un valor social básico de trascendencia en la conducta del hombre, que propician la solidaridad y la armonía en las relaciones interpersonales que al final conducen a la construcción de beneficios individuales como colectivos.

La expresión comportamiento pro-social, fue incluida en la literatura científica a principios de los años 70 como consecuencia del asesinato cometido en Nueva York, donde

38 vecinos ignoraron las súplicas y las llamadas de auxilio de una mujer que fue apuñalada y finalmente asesinada por su agresor.

Muchas investigaciones han cambiado el rumbo en el estudio de las conductas del comportamiento pro-social. Una de esas variantes es objeto de gran interés, en la actualidad la constituye la conducta de ciudadanía organizacional, concepto de trascendental importancia para el trabajo de investigación, en razón a que como se ha venido manifestando la variable dependiente de impacto final del modelo presentado hace alusión al concepto de comportamiento pro-social en términos de conducta de ciudadanía organizacional.

En este sentido, es importante relacionar el concepto de conducta de ciudadanía organizacional en el evento de referirnos a comportamiento pro-social, en el tema que nos ocupa. Latané y Darley (1970) orientaron sus estudios hacia la observación de actos humanos espontáneos, realizados en situaciones de emergencia como donación de sangre, de tiempo, dinero, entre otros; que son considerados de este modo como las primeras investigaciones científicas de pro-socialidad.

En la actualidad, Borman y Penner (2001) consideran como actos de colaboración espontánea en contextos laborales, aquellos que sobrepasan las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol laboral y que a la final se traducen en un beneficio agregado, de gran importancia para las organizaciones por su carácter voluntario. Es lo que ha dado origen al concepto de conducta de ciudadanía organizacional a la que se refirió Organ (1997).

El concepto hace referencia, entonces, a un constructo multidimensional en el cual Organ (1988) propuso un modelo integrado por cinco dimensiones: *ayuda*, *cortesía*, *espíritu deportivo*, *rectitud* y *virtud cívica*. MacKenzie, Podsakoff y Fetter (1993) le agregaron dos nuevas dimensiones, *armonía interpersonal* y *protección de los bienes de la empresa*. Van Dyne, Graham y Dienesch (1994) proponen un modelo en el que la obediencia, la lealtad y la virtud cívica constituirían las categorías de lo que ellos denominaron síndrome de ciudadanía activa, donde los trabajadores se comprometen a una participación responsable en su lugar de trabajo.

Van Dyne y LePine (1998) agregan una nueva categoría de comportamiento de voz que hace referencia a expresiones intencionales de ideas, información y opiniones que

competen al trabajo organizacional. Por su parte, Morrison y Milliken (2000) le introducen la categoría del silencio, refiriéndose al ocultamiento intencional de las ideas, información y opiniones dentro del contexto organizacional. Van Dyne, Ang y Botero (2003) hacen alusión a un estilo conceptual que obedece al silencio y la voz de los trabajadores dentro de la organización. En ella se describen tres tipos de silencio: pasivo, defensivo y pro-social que se confrontan con tres tipos de paralelos de voz: *pasiva*, *defensiva* y *pro-social*.

Para Omar y Uribe (2005) las investigaciones han centrado su atención en determinar sus antecedentes organizacionales, estableciéndose fuertes correlaciones entre las dimensiones de conducta de ciudadanía organizacional y las variables actitudinales como la satisfacción laboral, la percepción de justicia, el compromiso organizacional y la percepción de apoyo por parte del supervisor, planteadas con anterioridad por Organ y Ryan (1995).

Por su parte, Borman, White y Dorsey (1995), lo mismo que MacKenzie, Podsakoff y Fetter (1991), MacKenzie et al. (1993), Motowidlo y Van Scotter (1994), Podsakoff, Ahearne y MacKenzie (1997), y Podsakoff y MacKenzie (1994) estudian la influencia de la conducta de ciudadanía organizacional en las evaluaciones del desempeño y en la efectividad organizacional. Rioux y Penner (2001), Finkelstein (2006) y Dávila y Finkelstein (2010) encuentran que el comportamiento de ciudadanía organizacional, dirigido a las personas, se relacionaba en mayor medida con el motivo de valores pro-sociales y, por otra parte, que el comportamiento de ciudadanía organizacional dirigido a la organización con el motivo de interés hacia la misma.

A su vez, Finkelstein y Penner (2004), Finkelstein (2006) y Dávila y Finkelstein (2010) proporcionaron evidencia empírica de una relación positiva entre identidad de rol y comportamiento de ciudadanía organizacional. El comportamiento de ciudadanía organizacional continuado está asociado con una identidad de “ciudadano organizacional”. Asimismo, encuentran que si bien los motivos y la identidad de rol se asocian de forma significativa, esta relación es más ambigua cuando se trata del motivo de manejo de la impresión.

La de esta investigación es mostrar cómo el diseño del trabajo influenciado por las variables *engagement* o *burnout* ejerce un efecto de impacto en el comportamiento pro-social en términos de conducta de ciudadanía organizacional. Esta relación de variables en



contexto con las investigaciones donde se plantean modelos de comportamiento de ciudadanía organizacional como conducta pro-social permitiría corroborar los planteamientos científicos que los autores han afirmado en sus referentes teóricos o, por el contrario, mostrar que no existe relación alguna en las afirmaciones planteadas como insumos referentes.

#### **4.3 Posturas sobre el comportamiento pro-social**

Tal y como lo plantea en sus inicios Organ (1988), en lo concerniente al comportamiento pro-social, en términos de conducta de ciudadanía organizacional el comportamiento individual -que es discrecional, que no es directa o explícitamente reconocido por el sistema de recompensas formal, que en conjunto promueve el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización-, se centra en la discrecionalidad del trabajador como un comportamiento específico en su contexto laboral indistintamente a lo que se esgrime públicamente en su contrato laboral.

Bolino (1999) plantea que los trabajadores absortos en este comportamiento no ameritan capacitación alguna para realizarlo, asimismo que su comportamiento de ciudadanía organizacional no es recompensado por exhibirlo pero tampoco es castigado por los empleados que no lo exhiban, ya que no es parte de la descripción de las funciones del puesto. Para Freeman (1984), cuando se hace referencia a la organización, se establecen diferentes grupos de interés que se conectan con ella, como los dueños, los inversionistas, los clientes, los acreedores, los proveedores y los empleados, mostrando cómo una organización es efectiva en el grado que conoce o excede las expectativas razonables de estos grupos.

La postura de Organ con relación al comportamiento de Ciudadanía Organizacional hace alusión a actitudes que se originan de un estado general de la moral en el lugar de trabajo, en el que las disposiciones del trabajador con su conciencia y cualquier otro tipo de actitud que logre generar confianza le imprime un presupuesto de valor agregado a la organización que no se encuentra enmarcado legalmente dentro de su contrato de trabajo formal. En su constructo le imprime el sentido discrecional, que excede las expectativas formalmente establecidas para el desempeño de un determinado rol de trabajo y que en última instancia resulta ganancioso para la organización.

Por su parte, Ares y Gómez (2008) plantean que se trata de acciones que van más allá de las exigencias del puesto de trabajo, además del rol, que los trabajadores ponen en funcionamiento de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización. Bateman y Organ (1983) y Smith et al. (1983) introducen tres tipos básicos de comportamiento, que para ellos son fundamentales para el funcionamiento organizacional, a saber:

1. Las personas son inducidas a entrar y permanecer dentro del sistema.
2. Deben realizar requerimientos fuera de su rol específico de manera confiable.
3. Debe haber una actividad innovadora y espontánea que vaya más allá de las prescripciones de su rol o papel laboral.

Katz y Kahn (1989) plantean que el funcionamiento organizacional dependía de un comportamiento supra-papel, situación que no era requerida con anticipación para la ejecución de un trabajo determinado, tales como:

1. Aceptar órdenes sin una queja.
2. Tolerar imposiciones personales sin quejarse.
3. Ayudar a mantener el área de trabajo limpia y sin estorbos.
4. Hacer declaraciones oportunas y constructivas sobre la unidad de trabajo o de sus superiores a personas fuera de la empresa.
5. Promover un clima de trabajo tolerable y minimizar las distracciones creadas por conflictos interpersonales.
6. Proteger y conservar los recursos organizacionales.

Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000), plantearon la necesidad de estudiar la relación del comportamiento ciudadano con otros tópicos, más que definir la naturaleza del comportamiento de la ciudadanía en sí mismo. Por su parte, Bolino (1999) aduce que los motivos de la impresión de la Dirección organizacional pueden motivar un comportamiento de ciudadanía del cual se originan dos fuerzas de motivación, la primera, que hace que los comportamientos de ciudadanía se deriven de un deseo del individuo de parecer un buen ciudadano, y la segunda, que hace que los comportamientos resulten del

deseo genuino del individuo de ayudar a la organización o de ayudar a otro individuo en el trabajo, basado en un intercambio social o debido a su disposición, característica de la personalidad del individuo.

En su momento, Organ, Podsakoff y MacKenzie (2006) publicaron las dimensiones de ciudadanía organizacional. A saber:

1. **Comportamiento de ayuda:** concepto fundamentado en la definición de dos partes: la primera, ayuda voluntaria con otros, y la segunda, prevenir la ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo (Borman & Motowidlo, 1993).
2. **Comportamiento de Lealtad organizacional:** hace referencia a la voluntad de proteger a la organización, apoyando y defendiendo la construcción de los objetivos organizacionales (Borman & Motowidlo, 1993)
3. **El Cumplimiento organizacional:** aceptación de las reglas, regulaciones y procedimientos organizacionales que resultan en una adherencia escrupulosa a estos para obedecer las regulaciones, roles y procedimientos de la compañía todo el tiempo. Por lo tanto, un empleado que obedece religiosamente todas las reglas y regulaciones, aun cuando no lo estén observando, es llamado “buen ciudadano” (Podsakoff et al., 2000).
4. **Comportamiento de Iniciativa individual:** esta forma es únicamente extra-rol en el sentido que es el algo más de lo mínimo requerido o generalmente esperado (Podsakoff et al., 2000). Este comportamiento incluye los actos voluntarios de creatividad e innovación. Organ (1988) la denominó *deber*, por involucrarse aún más en los aspectos organizacional.
5. **Comportamiento de Virtud Cívica:** representa los intereses o compromisos a un nivel macro de la organización como un todo. Refleja el reconocimiento de una persona de ser parte de un todo, de la misma forma que los ciudadanos son miembros de una ciudad y aceptan las responsabilidades que esto exige (Graham, 1991, citado por Podsakoff et al., 2000). Es denominada también Participación Organizacional (Graham, 1989, citados por Podsakoff et al., 2000).

- 6. Comportamiento de Auto desarrollo:** incluye el comportamiento voluntario de los empleados para mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades (George & Brief, 1992, citados por Podsakoff et al., 2000).

Muchas investigaciones han relacionado el comportamiento de ciudadanía organizacional con otras variables, cuya referencia son de suma importancia para el desarrollo de esta investigación, en razón de que muchas de ellas se correlacionan con el diseño del trabajo, que es la principal variable objeto de estudio. Así, es oportuno mencionar que:

1. Bateman y Organ (1983) relacionan la ciudadanía organizacional con la satisfacción en el trabajo. La satisfacción es una respuesta afectiva a los factores relacionados con el trabajo y la organización (Locke, 1976). Las variables relacionadas con el lugar de trabajo que colaboran significativamente con la ciudadanía organizacional son la participación y la orientación de la tarea.
2. El comportamiento del líder tiene una relación con la satisfacción. El suministro de recompensas permite la participación subordinada y es el apoyo de los subordinados. Así mismo, las características de la tarea que componen su alcance y despiertan la motivación intrínseca también tienen relación con la satisfacción, de tal manera que la imparcialidad del líder y el alcance de la tarea contribuyen cada uno a un comportamiento de ciudadanía organizacional, controlando las medidas adecuadas de satisfacción (Farh, Podsakoff, & Organ, 1990). La imparcialidad del líder influye en la conducta del individuo, de tal suerte que un ambiente de trabajo tipificado por la supervisión equitativa y competente espera provocar resultados positivos en esta conducta.
3. La justicia organizacional está fuertemente relacionada con el comportamiento de ciudadanía para los individuos que son menos tradicionales o tienen altos valores modernizados de tal manera que varían sus valores culturales (Farh, Earley, & Lin, 1997). Aunque la justicia de la organización tenga probado ser un antecedente importante de la conducta de la ciudadanía, la naturaleza de esta relación puede diferir como una función del individuo y sus atributos contextuales. La justicia organizacional

basada particularmente en una distribución equitativa de los bienes predice el comportamiento de la ciudadanía.

Omar (2006) define la justicia organizacional como la percepción que los trabajadores tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional es que si los empleados creen que están siendo justamente tratados propiciarán que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y hacia la misma organización; en cambio, si consideran que están siendo injustamente tratados, tal percepción terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación.

Para Greenberg (1993), DeMessick y Cook (1983, citados por Arboleda, 2009), Maxham y Netemeyer (2002), la justicia organizacional incluye tres aspectos:

1. **Distributiva**, la percepción de justicia sobre los recursos recibidos en las organizaciones. Las personas que trabajan pueden experimentar una sensación de injusticia cuando sienten que no son tratados con equidad.
2. **De procedimientos**, imparcialidad de los medios por los cuales se toma una decisión de asignación de recursos. De acuerdo con Leventhal, Karuza y Fry (1980) los procedimientos son susceptibles de ser considerados justos si se ajustan a seis elementos: deben ser *coherentes*, *libres de prejuicios*, *precisos*, *corregibles*, deben *representar a todos los problemas* y deben *prevalecer sobre la base de las normas éticas*.
3. **Interaccional**. Moorman (1991) la define como el grado en el cual los empleados sienten que sus necesidades son consideradas y que existen explicaciones adecuadas para la toma de decisiones.

Es una variable importante en la comprensión de una variedad de actitudes de los trabajadores y los comportamientos en respuesta a los despidos, las decisiones presupuestarias, las decisiones de compra, las tácticas de negociación, las prácticas empresariales de contratación, las prácticas de servicio al cliente, y las prácticas de

explotación de mercado (Bies & Moag, 1986). Además, la justicia interaccional ha sido una variable importante para la comprensión del comportamiento organizacional (Moorman, 1991), la confianza en la gestión, el compromiso organizacional y el comportamiento del consumidor.

El estudio de esta variable en el presente trabajo investigativo es trascendental en el comportamiento pro-social en términos de conducta de ciudadanía organizacional para efectos de establecer en última instancia el sentido y horizonte de los objetivos planteados en nuestro marco conceptual e investigativo.

#### **4.4 Incidencia potencial del *engagement* y *burnout* en el comportamiento pro social**

Iniciaremos este tópico presentando como marco referencial de partida la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964), que textualmente plantea que las personas establecen y mantienen relaciones por el interés personal de recibir y mantener un beneficio relacional, mediante el intercambio social. Con fundamento en esta postura se espera en el marco de este estudio que los elementos relacionados con el diseño del trabajo y con la conducta de ciudadanía organizacional se encuentren influenciados o tengan relación con la justicia organizacional. De la misma forma, esta conducta estará influenciada por el *engagement* y/o *burnout* de los trabajadores al percibir este intercambio como un recurso social.

Son muchas las investigaciones científicas que se han desarrollado en torno a la relación existente entre el comportamiento de ciudadanía organizacional y otras variables, tales como la relación con la satisfacción personal (Organ, 1988), o con la satisfacción en el trabajo (Bateman y Organ, 1983). Estos autores, hicieron revisión de evidencia reciente relacionada con la disposición de componentes afectivos y cognitivos en la satisfacción en el trabajo y concluyeron que el comportamiento de ciudadanía organizacional, se relaciona más de cerca con la valoración cognoscitiva de los resultados de trabajo relativa a algunos criterios que afectan el típico estado del humor (Organ & Konovsky, 1989).

Existen, asimismo, evidencias en investigaciones donde se fundamentan comportamientos organizacionales en los que se manifiestan los elementos que constituyen la teoría de la equidad de Adams (1996), y mediante la cual se estructuran las bases para

explicar cómo las percepciones de justicia distributiva y procedimental que se sustentan en los recursos instrumentales y económicos, influyen en el *engagement* de los trabajadores como elementos motivadores externos.

Por su parte, Salanova (2008) hace referencia a las organizaciones saludables en la presentación de su modelo heurístico HERO, donde plantea tres bloques interrelacionados: *Recursos y Prácticas Organizacionales Saludables*, *Empleados Saludables* y *Resultados Organizacionales Saludables*. Esta relación está fundamentada en la idea de que la justicia organizacional es un elemento cognitivo que fomenta estados afectivos-cognitivos como *engagement*, que ponen de manifiesto los comportamientos de ciudadanía organizacional como la manifestación conductual en esta cadena de procesos.

Las investigaciones científicas en este sentido demuestran que la justicia organizacional puede ser considerada un buen predictor del *engagement* en el trabajo, que es entendido como un indicador del bienestar de los empleados. De igual manera, se confirma el rol mediador del *engagement* entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional. La conclusión del estudio es que: cuando las personas sienten que son tratadas de forma justa dan el máximo extra por la organización, sus compañeros y sus clientes. Es muy probable que cuando una persona es tratada de forma justa en su lugar de trabajo, ame su trabajo y haga más de lo que se le pide.

Cabe mencionar, además, que a partir del modelo de Colquitt (2001) se han desarrollado investigaciones con mucha relevancia para las organizaciones, que fijan su atención en las actitudes y conductas que surgen a partir de las percepciones de justicia organizacional y que tienen influencia en la conducta de ciudadanía organizacional. Judge y Colquitt (2004), Moorman, (1991), Omar (2006), mostraron en sus estudios investigativos las actitudes y los comportamientos de las personas en su lugar de trabajo, y cómo están influenciados por los juicios valorativos que hacen de las interacciones y de su entorno social.

No obstante, si estas valoraciones son positivas es más probable que las personas se sientan más a gusto con el trabajo que hacen y donde lo hacen (Colquitt et al., 2001). Existe evidencia de que la justicia organizacional y la conducta pro-social está relacionada de forma negativa con las intenciones de abandono *-burnout-* (Loi, Yang, & Diefendorff, 2009), y la tensión psicológica (Francis & Barling, 2005).

De igual forma, hay evidencia que demuestra que la justicia organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo (Moorman, 1991), la confianza organizacional y el apoyo (DeConinck, 2010) y el *engagement* en el trabajo (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos, & Cropanzano, 2005)).

Farh et al. (1990), Konovsky y Organ (1996), Moorman (1991), Niehoff & Moorman (1993), demuestran en sus estudios que existe una fuerte relación entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional. Mientras, Moorman y Byrne (2005) aducen que hay preguntas relacionadas con los mecanismos psicológicos que explican la relación entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional y proponen el *engagement* en el trabajo como el posible mecanismo motivacional que explique la relación entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Moliner et al. (2008) establece en sus investigaciones que existe una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el *engagement* en el trabajo. Por su parte, Karatepe (2011) encontró una relación positiva entre la justicia procedimental y el *engagement*. De lo anterior se deduce que el estudio de la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional están muy relacionados. Para Colquitt et al. (2001), Hernández y Yáber (2009), Karriker y Williams (2009), Moorman (1991); Organ et al. (2006) demuestran que existe evidencia de que la percepción de justicia organizacional es la variable que en mayor medida predice los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Investigaciones como la desarrollada por Salanova et al. (2005), demuestran que empleados *engaged* tienden a dar mucho más de lo pactado en sus contratos laborales a través de una conducta extra rol manifiesta que no es otra cosa que comportamientos de ciudadanía organizacional. Asimismo, Salanova, Lorente, Chambel y Martínez (2011), demuestra en otro estudio desarrollado con enfermeras, que existe relación positiva entre el *engagement* en el trabajo y los comportamientos extra rol, que son considerados una variante de los comportamientos de ciudadanía organizacional. Babcock-Roberson y Strickland (2010), igualmente, ponen en evidencia la existencia de una relación positiva entre el *engagement* y los comportamientos de ciudadanía organizacional.



Por su parte, Moliner et al. (2008) establece el rol mediador del bienestar en el trabajo, tales como bajos niveles de *burnout* y altos niveles de *engagement* en las percepciones de justicia organizacional y el desempeño extra rol en un grupo de empleados del sector de servicios. La conclusión apuntó hacia que el *engagement* mediaba la relación entre justicia organizacional y el desempeño extra rol.

Para el caso de este trabajo investigativo, en contexto y tomando como marco referencial lo anteriormente presentado, se muestra a partir del modelo planteado la existencia de una incidencia potencial del *engagement* y/o *burnout* en el comportamiento pro-social en términos de ciudadanía organizacional, pero más específicamente se mostrará cómo existe una relación directa entre el diseño del trabajo y el comportamiento pro-social, y que esta relación aumenta de manera significativa, estadísticamente ante la presencia de la variable *engagement* y que por el contrario, disminuye ante la presencia de la variable *burnout*.

## Parte II

### 5 Marco empírico

#### 5.1 Planteamiento del problema

Hay pequeñas diferencias entre las personas, pero estas pequeñas diferencias hacen una gran diferencia.

Las pequeñas diferencias son la actitud y la gran diferencia es que esta actitud es positiva o negativa.

W. Clement Ston.

Puedes enseñar a un pavo a trepar, pero es más fácil contratar a una ardilla.

Chris Dyson-Financial Times.

De acuerdo con Morgeson y Humphrey (2006), el diseño del trabajo es un proceso de gran impacto sobre diversos resultados individuales, grupales y organizacionales, al respecto se precisa decir que por mucho tiempo fue abandonado, pero que la psicología del trabajo y de las organizaciones, así como sus disciplinas afines, han retomado con fuerza como objeto de interés de la comunidad científica.

La manera de medir y operativizar las dimensiones del diseño del trabajo, siempre han estado sujetas a grandes problemas, principalmente en términos de su consistencia interna y estructura funcional. Estos vicios y dificultades, contribuyen a que no se pueda valorar el diseño y la naturaleza del trabajo en diferentes contextos laborales y organizacionales, por consiguiente, los efectos que esto genera en las organizaciones, son de trascendental importancia. En sentido estricto, organizar el trabajo tiene que ver con un entendimiento y fragmentación de un proceso productivo o de prestación de un servicio para conseguir su efectiva realización y la coordinación de los diferentes subprocesos para su integración final (Fernández Ríos y Sánchez, 1997).

El desconocimiento de la manera en que las tareas son fragmentadas, organizadas y coordinadas dentro del contexto de un sistema general de trabajo, se traduce en una problemática de orden organizacional, en razón a la existencia de la estrecha vinculación entre la actividad laboral y el contexto organizativo del que forma parte el diseño del trabajo (Wall y Clegg, 1998).

El diseño del trabajo estuvo muy vinculado en sus inicios al diseño de puestos de trabajo por razones de rendimiento, cualificación de la mano de obra y eficiencia organizacional. Posteriormente se asoció predominantemente con aspectos motivacionales (Hackman y Oldham, 1980; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) y en la actualidad, con una perspectiva más amplia, incorpora procesos y resultados a las explicaciones de cómo el trabajo se estructura, se organiza, se experimenta y se representa (Grant, Fried y Juillerat, 2010a; Morgeson y Humphrey, 2008; Parker y Wall, 1998). Apreciamos también una tendencia por contextualizarlo (Morgeson, Dierdorff y Hmurovic, 2010) y, al mismo tiempo, a desmarcarse de las descripciones estáticas y jerárquicas de los puestos, acogiendo características más dinámicas como las asociadas al concepto de rol (Ilgen y Hollenbeck, 1991).

Morgeson y Campion (2003) sostenían que, a pesar de su enorme impacto en términos del éxito organizacional y del bienestar del individuo, el interés por el diseño del trabajo ha ido decayendo progresivamente desde los años 80, tal como se reflejaba en la escasez de artículos en las revistas más importantes (Humphrey et al., 2007), y que llegó a su punto más crítico con posturas como la de Ambrose y Kulik (1999) cuando sostenían que, tras veinte años de investigación, había surgido un supuesto ‘panorama claro’ con respecto al conocimiento de los efectos psicológicos y conductuales del diseño del trabajo.

Referida a este contexto, las relaciones entre el engagement, burnout y ciudadanía organizacional, por supuesto que se traducen en una problemática aún más compleja, que es nuestro interés primordial resolver a partir no solo de los presupuestos teóricos analizados exhaustivamente, sino también en el resultado encontrado en el estudio de las ecuaciones estructurales que se describen empíricamente en nuestro trabajo investigativo.

El análisis hasta ahora planteado, resalta la necesidad de estudiar estas variables reconocidas como recursos en la problemática derivada de la relación existente entre el diseño del trabajo y la conducta de ciudadanía organizacional, desde una perspectiva de búsqueda de soluciones o alternativas que permitan y faciliten el diseño de estrategias de intervención en los procesos de rediseño, sobre los grupos de trabajadores dentro de la organización y de manera preventiva sobre las nuevas formas de organizar las tareas para garantizar su bienestar y minimizar los efectos en la salud mental del empleado industrial.

Conforme a lo anteriormente planteado, se puede preguntar:

¿Existe una relación directa entre el diseño del trabajo y el comportamiento pro-social, en términos de ciudadanía organizacional?

¿A partir de variables del diseño del trabajo es posible predecir el estado de engagement o burnout del trabajador industrial del Distrito de Barranquilla?

¿En qué medida estas variables estudiadas, están asociadas entre sí? Estos interrogantes surgen con el propósito de establecer la validez de un modelo analítico de las relaciones funcionales de estas variables con respecto a la implementación y perfeccionamiento de un buen diseño del trabajo dentro de las organizaciones, que sin lugar a dudas, tiene un gran impacto positivo en la conducta extra rol del trabajador y promueve positivamente la eficiencia laboral.

### **5.1.1 Correlación entre las variables diseño del trabajo, engagement, burnout y ciudadanía organizacional.**

Para la construcción del conocimiento se hace necesario en parte recolectar, estudiar, analizar y por supuesto dar a conocer en términos generales, los aportes más significativos de la teoría científica que se han desarrollado dentro del contexto de la disciplina en estudio, inclusive otras esferas del saber, tratar de dar respuesta a una teoría del conocimiento, del aprendizaje para posteriormente proponer instrumentos que sirvan como insumo para explicar el desarrollo de un fenómeno determinado en conexidad con nuestra realidad cotidiana.

A partir de la teoría, “(...)”, podemos inferir un efecto que contrasta con la realidad de un fenómeno determinado, de tal manera que se hace necesario realizar observaciones que sirven para corroborar o modificar lo predicho por la teoría” (León & Montero, 2003, p. 10). Desde luego, que en nuestro trabajo investigativo utilizamos diferentes conceptos a partir de datos concretos o reales del fenómeno y las confrontamos con el análisis de las reflexiones que realizamos del suceso objeto de estudio.

La expresión “ex-post-facto” significa “después de hecho”, haciendo alusión a que primero se produce el hecho y después se analizan las posibles causas y consecuencias, por lo que se trata de un tipo de investigación en donde no se modifica el fenómeno o situación objeto de análisis (Bernardo & Caldero, 2000). Consideración a razón de que nuestro trabajo investigativo se enmarca en dicho sustrato científico.

Según Kerlinger, la investigación *ex post-facto* es entendida como una búsqueda sistemática y empírica; en la cual, el científico no tiene control directo sobre las variables independientes porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente manipulables. De tal manera que este diseño por sus características no solo de tipo metodológica, sino por la pertinencia per se, nos permitió un mejor abordaje del análisis y el planteamiento de nuestro trabajo investigativo.

Una vez explicado al lector que nuestro estudio investigativo se enmarca en los de tipos cuantitativos, con un método hipotético-deductivo, nos proponemos a dar inicio al proceso metodológico partiendo formalmente con la presentación del planteamiento del problema de nuestro proyecto de tesis, de acuerdo con los conceptos planteados por muchos investigadores, entre otros Morgeson y Humphrey (2006).

La obtención del logro del fin último de las organizaciones es imprescindible la determinación de la aptitud psicofísica de los trabajadores, en razón de mantener estados de salud adecuada en donde no solamente se establezca ausencia de enfermedad de los empleados, sino que es pertinente conocer su condición e idiosincrasia personal, el entorno laboral y la interacción con todos los aspectos que se enmarcan dentro del contexto social.

Es por ello que una vez ubicados en el diseño del trabajo, dentro de las organizaciones, nos motiva la idea de conocer y tratar de dar respuesta a varios interrogantes, que a nuestro juicio llevan implícito una relación estrecha y dinámica entre las variables que proponemos, y que por supuesto deben ser objeto de estudio exhaustivo que nos permitan establecer si existe o no una estrecha interacción, innovar y propiciar aspectos relevantes con el humilde interés de que se constituyan en un aporte de mucha importancia en el campo de la psicología organizacional.

En ese orden de ideas, el análisis hasta ahora planteado, resalta la necesidad de estudiar estas variables reconocidas como un recurso del trabajador -dentro de su contexto laboral y social- en la problemática que se deriva de la relación de su entorno de trabajo y

su salud mental. Lo anterior, enmarcándose en una perspectiva de búsqueda de soluciones que permitan el diseño de estrategias de intervención de los diseños de trabajo de los empleados, afectados de manera preventiva dirigida a los nuevos grupos de trabajadores; con el objeto de garantizar su bienestar integral y minimizar efectos negativos, como consecuencia de la ejecución de las tareas inherentes a sus cargos contratados dentro de la organización objeto del estudio.

Ya en contexto, a continuación, procederemos a conocer y tratar de dar respuesta a nuestro problema investigativo:

## **5.2 Pregunta de investigación**

Esta investigación trata de establecer la amplitud e intensidad de la relación que existe entre diseño del trabajo y las demás variables descritas, particularmente el *engagement*. Otras variables, como *burnout* y ciudadanía organizacional también serán consideradas para determinar su rol en la relación.

¿Cuál es la relación que existe entre el diseño del trabajo, *engagement*, *burnout* y su impacto sobre el comportamiento pro-social del trabajador en términos de ciudadanía organizacional en la industria del Distrito de Barranquilla?

Estos interrogantes surgen con el propósito de darle cumplimiento a los objetivos propuestos y lograr establecer la validez de un modelo analítico en las relaciones funcionales de estas variables con respecto al bienestar, salud mental y eficiencia laboral como un aporte desde la psicología organizacional, que a nuestra consideración alcanzamos lograr.

## **6 Objetivos, hipótesis, metodología**

### **6.1 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Establecer un modelo analítico, a través de las relaciones existentes entre el diseño del trabajo, *engagement*, *burnout* y su impacto en el comportamiento pro-social en términos de ciudadanía organizacional en la Industria del Distrito de Barranquilla.

### Objetivos específicos

- Analizar empíricamente el tipo de relación existente entre el diseño del trabajo, el *engagement* y el *burnout*, el impacto directo que tiene sobre el comportamiento pro-social.
- Identificar los elementos que estructuran el diseño del trabajo y que influyen directamente sobre el comportamiento pro-social del trabajador en la industria del Distrito de Barranquilla.
- Determinar las relaciones simultáneas entre diseño del trabajo, el comportamiento de ciudadanía organizacional, *engagement* y *burnout*.

### 6.2 Hipótesis

En concordancia a los objetivos planteados, se proponen las siguientes hipótesis:

#### Hipótesis general

Existe una relación directa entre el diseño del trabajo y el comportamiento pro-social y esta relación aumenta de manera significativa, ante la presencia de la variable *engagement* y disminuye ante la presencia de la variable *burnout*.

#### Hipótesis 1

Existe relación positiva entre diseño del trabajo y el comportamiento pro-social en los trabajadores de la industria del distrito de Barranquilla.

#### Hipótesis 2

A partir de variables del diseño del trabajo es posible predecir el estado de *engagement* o *burnout* del trabajador industrial del Distrito de Barranquilla.

**Hipótesis específica 1a**

Existe relación funcional entre el *engagement*, el *burnout* y el diseño de trabajo.

**Hipótesis específica 1b**

Existe relación funcional entre el *engagement*, el *burnout* y el comportamiento pro social en términos de ciudadanía organizacional.

**Hipótesis específica 1c**

Existe relación positiva entre el diseño del trabajo y el comportamiento pro-social.

**6.3 Método****6.3.1 Tipo de investigación.**

Se trata de una investigación de campo, de corte cuantitativo, de tipo *ex post facto* a partir de la recolección de datos primarios, con mediciones indirectas del fenómeno.

**6.3.2 Diseño.**

El proceso investigativo se fundamenta en el propósito de establecer, determinar y evaluar la relación existente entre variables en un contexto en particular, es decir, se trata de una investigación con un diseño transversal, en la que se evalúa la relación existente entre una variable independiente -diseño del trabajo-, y otra dependiente -comportamiento pro-social- en términos de ciudadanía organizacional, y cómo es influenciada por dos variables mediadoras: el *engagement* y *burnout*.

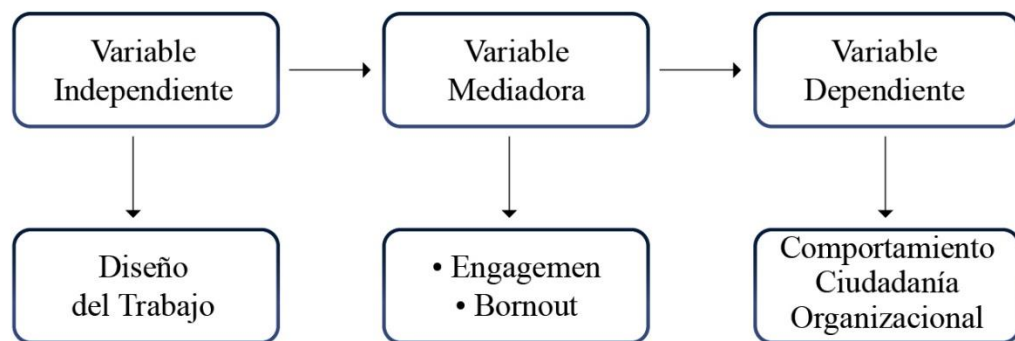


Es decir, se trata de determinar cómo se relaciona la variable dependiente comportamiento pro-social, estudiando y conociendo la variable independiente, diseño del trabajo, como son mediadas por estados de *engagement* y *burnout* en los trabajadores objetos del estudio.

### 6.3.3 Definición de variables.

Figura 4. Definición de las variables de la investigación.

Correlación entre las variables diseño del trabajo, engagement, burnout y ciudadanía organizacional



#### 6.3.3.1 Variable independiente.

DISEÑO DEL TRABAJO se refiere a “la forma en que las tareas son fragmentadas, organizadas y coordinadas dentro del contexto de un sistema general de trabajo” (Cordery & Parker, 2008, p. 3). (Ver Figura 4).

#### 6.3.3.2 Variable dependiente.

COMPORTAMIENTO PRO-SOCIAL todo comportamiento que se hace voluntariamente en beneficio de los otros con independencia de que se revierta en beneficio propio, es decir, se trata de acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo (y también del rol), que los colaboradores ponen en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización. (Ver Figura 4). “se ha asociado con las

conductas de consuelo, dar, ayuda, altruismo, compartir, asistencia, cooperación, siendo la última en venir a escena la conducta de solidaridad” (Moñivas, 1996, p. 127).

#### **6.3.3.3 Variables mediadoras.**

*ENGAGEMENT* es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo y que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental, vigor, dedicación y absorción en el entorno laboral, Maslach et al. (2001, p. 3).

*BURNOUT* es un síndrome psicológico que implica una respuesta prolongada a estresores interpersonales crónicos en el trabajo que implica agotamiento extenuante, sentimiento de cinismo, desapego por el trabajo, sensación de ineficacia y falta de logros. La definen tres dimensiones, cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal (Maslach, 2003). (Ver Figura 4).

#### **6.3.4 Procedimiento.**

Tomando como punto de referencia el enfoque teórico, el proceso metodológico y las hipótesis que encauzaron nuestro trabajo, es pertinente en este capítulo ofrecer al lector elementos particulares relevantes de los participantes, instrumentos y manera en los que se procedieron hacer el proceso de investigación, con la finalidad de ofrecer con la mayor precisión posible el análisis de la etapa eminentemente empírica del estudio.

Es importante señalar que en la fase de proyecto esta investigación fue presentada al comité de ética de la universidad del norte, el cual dio el visto bueno a su ejecución garantizando que no se violaba la vulnerabilidad de la población.

##### **6.3.4.1 Participantes.**

Para acceder a la población objeto de la investigación se procedió a solicitar una reunión con la Junta Directiva del Parque Industrial de Barranquilla, se presentó el proyecto de investigación y se esperó, por diez días, para obtener la respuesta positiva por parte de la gerencia de cada una de las industrias que hacen parte del complejo empresarial.

De esta manera se obtuvo la autorización formal para el desarrollo de la recolección de los datos y la aplicación de los instrumentos, previo diligenciamiento de los respectivos consentimientos informados y aprobación del comité de ética de la Universidad del Norte.

### ***Descripción de los participantes y Muestra***

La información fue obtenida a través de cuestionarios que fueron aplicados en el período comprendido entre los meses enero – agosto del 2016. En el estudio participaron mil (1000), (de un total de 1500 formularios entregados lo contestaron correctamente el 66.66%) trabajadores de diferentes industrias del Distrito de Barranquilla, que al momento de la recolección de los datos, habían superado el periodo de prueba legal vigente y seis (6) meses de desempeño con funciones inherentes a los cargos contratados, indistintamente de su nivel jerárquico organizacional o modalidad laboral.

Los instrumentos fueron aplicados a un total de 1.500 trabajadores, posteriormente fueron examinados cada fichas de respuestas, descartándose aquellas con situaciones de defectos en su desarrollo, tales como, problemas de interpretación y comprensión en su contenido por parte del trabajador que la procesó, mal diligenciamiento, trabajadores que por su grado de escolaridad, analfabetismo usaron tutores para la contestación de los mismos, etc. Dejando de esta manera solo un total de 1000 formatos que se diligenciaron de manera correcta.

En la muestra estudiada, los participantes se encuentran en un rango de antigüedad laboral que fluctúa entre un año el mínimo y cuarenta años el más antiguo, con una media de 6,11 y una s de 6,75. Tenían unas edades que oscilaban entre 18 y 77 años, con una media de 32,94 y una s de 10,02.

#### ***6.3.4.2 Pasos que se desarrollaron en la prueba piloto.***

El contacto se produjo a través de la gerencia de la industria y, por otra parte, el acercamiento a la población de estudio permitió definir la metodología del proceso y establecer la caracterización del enfoque de instrucción en la segunda fase del estudio.

La estrategia de indagación, seguida a esta prueba piloto, se determinó con las direcciones del departamento de talento humano de las industrias que hacen parte del

parque industrial: estableciendo la modalidad de contratación de la población, las funciones inherentes a los cargos de cada sujeto, el grado de escolaridad y la disposición para el desarrollo de la cartilla de los instrumentos a aplicar.

#### ***6.3.4.3 Los sujetos de estudio.***

Durante la primera fase de la prueba piloto se trabajó con un total de 20 empleados del complejo industrial. Seleccionados por el ingeniero de producción de manera aleatoria de los diferentes centros de trabajo.

Durante esta primera fase de prueba se analizaron en conjunto la escolaridad de los sujetos, su rol laboral, las funciones inherentes a los cargos laborales, el tiempo de servicio con la industria, su jornada laboral y la organización de las tareas encomendadas; luego, se analizaron algunos aspectos de las preguntas a desarrollar, en donde se evidenciaron algunas dificultades de interpretación por parte de algunos de los sujetos, y se subrayaron las preguntas que más dificultad produjeron a los trabajadores para su comprensión y desarrollo, las cuales fueron descartadas en el proceso de medición. Al final, se realizó el ejercicio, que en promedio les ocupó un espacio de tiempo de aproximadamente 45 minutos.

#### ***6.3.4.4 Estrategia de recolección de los datos.***

Consideramos que el objetivo de esta prueba piloto fue la introducción al campo de la investigación que nos ocupa, y en primera instancia nos permitió establecer la disposición e intención de los sujetos para su desarrollo, el horario para la aplicación de los instrumentos (jornada laboral), la facilitación por grupos de los empleados para que no se alteraran el rendimiento y la producción industrial de la organización. Esto nos permitió establecer una metodología para la recolección de los datos de manera sistemática y organizada por grupos de trabajadores industriales.

#### ***6.3.4.5 Análisis de los datos.***

Con el objeto de confrontar el modelo teórico propuesto con la realidad, asimismo establecer las posibles relaciones funcionales entre el diseño del trabajo, engagement, burnout y ciudadanía organizacional, previamente recogida la información y hecho el respectivo análisis estadístico, se pudo establecer que el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) se constituye en la herramienta más pertinente para la realización de evaluación de este tipo de modelo en referencia.

El modelo de ecuaciones estructurales (SEM), establece un conjunto de técnicas multivariantes como la regresión múltiple y el análisis factorial entre muchos más. La técnica utilizada, nos da la posibilidad de evaluar las relaciones de dependencia múltiples y cruzadas entre las variables objetos de la investigación, de la misma manera, tiene la facultad de poder representar los conceptos no observables de dichas relaciones, podemos a la vez, evaluar y tener en cuenta los errores de medida en las estimaciones (Hair, Anderson, Taham, & Black, 1999). Según Byrne (2010), el modelo general de la ecuación estructural se fundamenta en dos submodelos: El primer modelo de medición que define las relaciones existentes entre variables observables y no observables, es decir, este modelo establece el peso o ponderación que tiene cada variable observable con relación a la variable latente.

No obstante, definimos variables observables a aquellas que son medibles en unidades, son concretas y señaladas también como variables manifiestas, en oposición a las variables latentes. Con referencia a las variables latentes son abstractas, definidas y explicadas por las variables observables (Levy & Varela, 2003). Se conoce este modelo de medición también como análisis factorial confirmatoria (CFA). El segundo sub-modelo, propuesto por Byrne, es decir, el modelo estructural, comprende las relaciones causales entre variables no observables o latentes, establece la ponderación de una (s) variable (s) latentes sobre otra variable latente.

Conforme al presupuesto teórico, Ya obtenido los modelos que representan el problema en cuestión dentro del marco investigativo, corresponde utilizar índices o medidas de ajuste global con el fin de evaluar su acoplamiento a la realidad. Existe controversias en lo concerniente a la definición de cuáles y cuántos índices de ajustes deben ser utilizados en la evaluación de los modelos de medición y/o estructural. No obstante, autores como Jaccard y Wan (1996) proponen como suficientes la utilización de por lo menos tres índices incluyendo la chi/cuadrado como uno de ellos.

De acuerdo con, Klein (2005), propone de manera oportuna fundamentar la evaluación de los modelos en cuatro índices a saber: (1) El valor arrojado por la chi-cuadrado, (2) el índice de la raíz cuadrada medida del error de la aproximación (RMSEA) propuesto por Steiger (1990), (3) El índice de ajuste comparativo (CFI) propuesto por Bentler, (1990), y (4) el índice estandarizado de la raíz cuadrada media residual (SRMR). Algunos autores, consideran pertinente, que además de la chi-cuadrado, la lista puede ser complementada con índices como: AGFI, TLI y el RMSEA.

Con el objeto de garantizar el desarrollo de los instrumentos con seriedad y buena disposición se requirió de un proceso de inducción con entrenamiento previo de los trabajadores participantes en la recolección de los datos, se proyectaron a través de video beam las preguntas y se explicaron sus contenidos. Este proceso de ensayo nos ocupó un espacio de tiempo de aproximadamente una hora, y se analizaron las dificultades para el desarrollo del instrumento a la vez que se realizaron los respectivos ajustes para la ejecución pertinente y adecuada del proceso.

Una vez ejecutoriado el proceso se procede a ingresar a las unidades de partición del programa SPSS. A partir de los datos registrados en Excel y al final se realizó una ponderación factorial confirmatoria (CFA) utilizando el software AMOS. Para terminar con la construcción del análisis y conclusiones a partir de la bases de datos y codificación de los atributos de las variables en estudio.

### ***Estadística descriptiva de los sujetos***

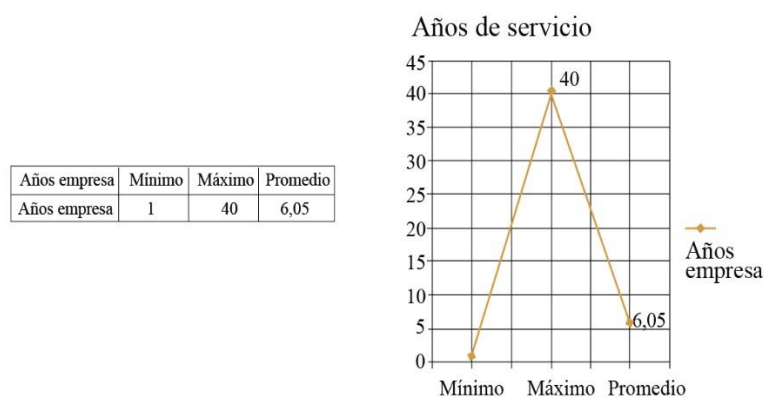
La construcción del modelo inicial, se realizó basándonos en la validación de los modelos de medición y ajustes del modelo estructural, dentro del desarrollo estadístico, se contemplaron como marco referencial para el control de las variables elementos de importancia dentro de los trabajadores del parque industrial. Como lo hemos estudiado, el trabajo es un rol básico y central en la vida para los seres humanos, por la cantidad de tiempo que dedicamos a trabajar, porque permite la satisfacción de necesidades económicas y psicosociales y por su interrelación con otras áreas de la vida. Sin embargo, la importancia que el trabajo tiene en la vida, varía de una persona a otra y es un componente

central del conjunto de creencias, valores y actitudes que constituyen el significado del trabajo.

El tiempo de trabajo, hace referencia, a las estadísticas sobre las horas de trabajo y sobre la programación de las mismas. Los años de servicios trabajados, representan dentro del empleado una condición importante, la estabilidad de los trabajadores en sus empleos, de acuerdo con las características de las industrias, profesiones y a causas de la probable separación de los cargos, le imprime al sujeto condiciones de tensión en el desempeño de las tareas asignadas, aunque no es un elemento de estudio de nuestro trabajo investigativo, si vale la pena mencionarlo, por la carga emocional en virtud a la tensión y estrés que produce en el trabajador. En nuestro trabajo, la muestra encuestada revela que solo un trabajador tiene un año de servicio dentro del rango mínimo y uno se encuentra en el rango máximo de cuarenta años con un promedio de seis cero cinco años. (Ver Figura No.5).

La combinación de la programación de las horas de trabajo con el tiempo de trabajo y con información sobre su carácter fijo o variable permite derivar una amplia serie de formas de ordenación del tiempo de trabajo, que es importante a tener en cuenta en el diseño del trabajo, básicamente en lo relacionado a las características motivacionales del trabajo, adelantado en el cuestionario CDT, en los cuales se fija el tiempo de trabajo de todo un año, pudiendo variar los horarios semanales para el desarrollo de las tareas.

*Figura 5. Años de servicios.*



Con relación al proceso de contratación, es esencial para el funcionamiento de las sociedades modernas. Los contratos sientan las bases para la cooperación y la confianza, estableciendo reglas claras que otorgan seguridad jurídica y armonizan distintos intereses que se suelen ser un obstáculo para la cooperación. En nuestro caso, este fenómeno no solo repercute en el diseño del trabajo, en lo referente a las características sociales del trabajo

del CDT, sino también en la repercusión que tiene en los comportamientos de ciudadanía organizacional.

En lo concerniente a la modalidad de contratación, básicamente se estableció que los trabajadores encuestados pertenecientes al parque industrial de los mil empleados, seiscientos treinta y tres (633) tienen modalidad laboral de ***Contrato a Término Indefinido*** (Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo), trecientos cincuenta y tres (353) están contratados en la modalidad de ***término fijo inferior a un año*** (Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002) y catorce empleados (14) tienen ***contratos por Obra o labor*** (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo) (Ver Figura 6).

Figura 6. Modalidad de contratación.

Estadísticos descriptivos: Modalidad de contratación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indefinido	633	63,3	99,5	99,50
Termino fijo	353	35,3	0,3	99,80
Prestación de servicios	14	1,4	0,2	100,00
Total	1000	100	100	

De acuerdo con la estructura orgánica del parque industria, cuatrocientos ochenta y seis (486) empleados pertenecen al área administrativa, tres (3) son directivos y quinientos nueve (509) hacen parte del personal de operarios del área de producción (Ver Figura 7). Esta connotación, nos muestra su importancia en lo referente a las características del lugar del trabajo en el CDT, así como también en la conducta pro rol del empleado dentro del complejo industrial.

Figura 7. Tipo de contratos.

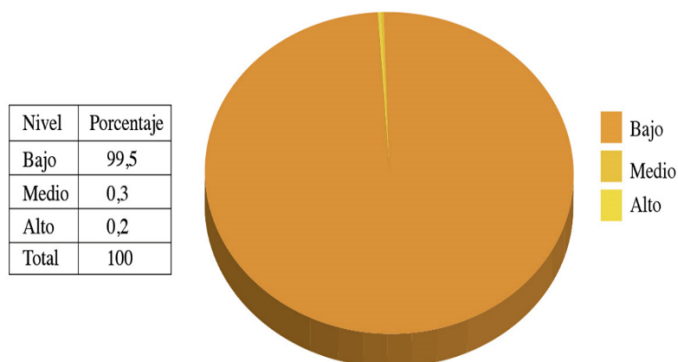


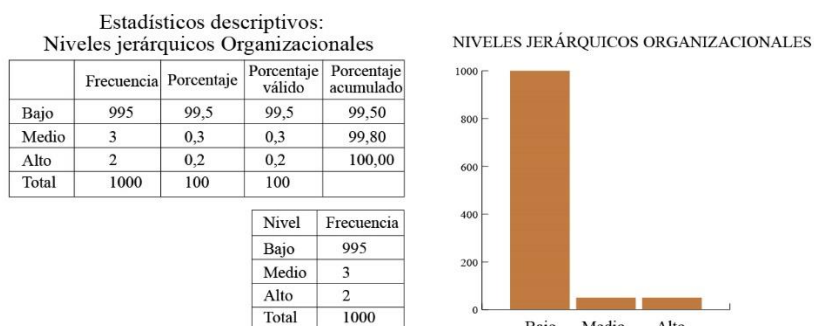
Rótulo	Cuenta de tipo de contrato	
ADMINISTRACIÓN	486	Bajo
DIRECTIVO	3	Medio
GERENCIAL	2	Alto
PRODUCCIÓN	509	Bajo
TOTAL GENERAL	1000	

Los instrumentos fueron aplicados indistintamente al nivel jerárquico de los trabajadores dentro de su organización, con una frecuencia de novecientos noventa y cinco empleados (995) que hacen parte del nivel bajo, tres (3) trabajadores son del nivel medio y dos (2) del nivel alto (Figuras 8, 9 y 10).

Esto denota su importancia, en lo referente al área de las motivaciones de la tarea, más específicamente en lo relacionado con las características motivacionales del trabajo del CDT, fundamentando y contextualizando nuestro marco teórico en lo concerniente a la jerarquía de las necesidades humanas. Conforme con la teoría ampliamente descrita en nuestros insumos teóricos, los trabajadores, conforme se satisfacen sus necesidades básicas, desarrollan necesidades menos básicas, concentrando su motivación por las necesidades del siguiente orden jerárquico (Ver pirámide de Maslow).

*Figura 8. Niveles jerárquicos organizacionales.*



*Figura 9. Estadística descriptiva de los niveles jerárquicos organizacionales (1).**Figura 10. Estadística descriptiva de los niveles jerárquicos organizacionales (2).*

Estadísticos descriptivos:  
Niveles jerárquicos Organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	995	99,5	99,5	99,50
Medio	3	0,3	0,3	99,80
Alto	2	0,2	0,2	100,00
Total	1000	100	100	

La información fue obtenida a través de cuestionarios que fueron aplicados en el período comprendido entre los meses enero – agosto del 2016. Los informantes tenían edad que oscilaban entre 18 y 77 años, con una media de 32,94 y una desviación estándar de 10.02 (ver Figuras 10 y 12).

Según algunos estudios se ha demostrado que la edad va ligada al rendimiento y la productividad laboral de los empleados, por lo que aquellos mayores de 40 años y con largas jornadas laborales podrían llegar a ser menos productivos que los empleados más jóvenes de la empresa. A pesar de ello, es cierto que la experiencia de los empleados más mayores es un punto positivo, pues a la hora de tomar decisiones combinan los nuevos datos e informaciones con la experiencia previa, consiguiendo resultados tan buenos como

los de los empleados más jóvenes. Además de destacar en experiencia, queda demostrado que los empleados más mayores también lo hacen en simpatía y estabilidad emocional, lo que ayuda a crear buen ambiente de trabajo y buenas relaciones con los clientes.

Condición que en nuestro trabajo de investigación aplica no solo lo referente a las características motivacionales del trabajo en toda su taxonomía, sino también en lo social y en el contexto del lugar de trabajo, indudablemente con repercusiones importantes en la conducta de ciudadanía organizacional, mediada por estados de engagement o burnout, como queda demostrado empíricamente en nuestro marco investigativo (Véase la Figura No 1, 11 y 12).

### ***Control de variables***

Con relación a las variables controladas en los sujetos, establecimos las de responsabilidad con un valor previsto a las variables objeto de control. Se realizaron mediciones para ir viendo la evolución en el comportamiento de las variables de control. Para ello consideramos el ¿Qué? mantener las mismas condiciones de sujeto constante; el sexo (todos varones o mujeres), la edad (todos se encontraron en un rango de 18 a 77 años); Años de permanencia en la empresa (entre un rango de 1 a 40 años). ¿Cómo? Se escogieron personas con contratos a término indefinido, termino fijo inferior a 1 año y por obra o labor. ¿Por qué? la estabilidad de los trabajadores en sus empleos y condiciones de tensión en el desempeño de las tareas asignadas.

*Figura 11. Estadística descriptiva de las edades y tiempos de servicios en la empresa.*

Estadísticos descriptivos: Edades y tiempo en la empresa

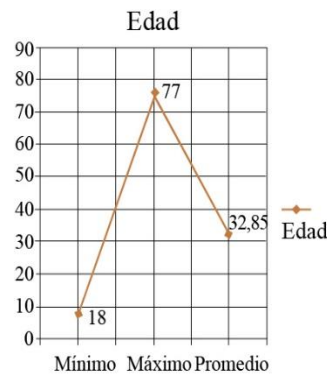
	N	Mínimo	Máximo	Promedio	
Edad	1000	18	77	32,94	10,02
Años empresa	1000	1	40	6,11	6,75
Valid N(listwise)	1000				

*Figura 12. Estadística descriptiva de las edades y tiempo de servicios en la empresa.*

## Estadísticos descriptivos: Edades y tiempo en la empresa

	N	Mínimo	Máximo	Promedio	
Edad	1000	18	77	32,94	10,02
Años empresa	1000	1	40	6,11	6,75
Valid N(listwise)	1000				

	Edad	Mínimo	Máximo	Promedio
Edad		18	77	32,85



## 6.4 Instrumentos

### 6.4.1 Cuestionario del diseño del trabajo -CDT- Work Design, Questionnaire De Morgeson y Humphrey 2006.

Autor, Morgeson y Humphrey (2006) construyeron el Work Design Questionnaire -WDQ (Cuestionario de Diseño del Trabajo), un instrumento que sirve para valorar el diseño y la naturaleza del trabajo en diferentes contextos laborales y organizacionales, siendo considerada la medida más comprehensiva e integradora existente en la actualidad

Para medir la variable independiente, Diseño del trabajo, el instrumento utilizado fue el *Work Design Questionnaire* o Cuestionario de Diseño del Trabajo (CDT) (Morgeson & Humphrey, 2006), adaptado al español por Fernández-Ríos et al. (2017). Esta escala cuenta con 77 ítems agrupados en 21 factores para el diseño del trabajo y su alfa de Cronbach en el estudio original fue de 0,87. En nuestro estudio el alfa de Cronbach fue de 0,874.

Su estructura se describe a continuación:

#### 1. Características motivacionales del trabajo

Las características motivacionales del trabajo hacen referencia a la respuesta del interrogante, ¿qué motiva a los trabajadores? Importante, toda vez que implica el análisis desde una perspectiva subjetiva de los trabajadores que buscan y construyen unas mejores

condiciones laborales. Son clasificadas como: **a. Características de la tarea:** Considerado como el elemento más frecuentemente estudiado en las investigaciones que tienen por objeto el estudio del diseño del trabajo, hace referencia principalmente a como se lleva a cabo el trabajo, las características y naturaleza de las tareas asociadas a un puesto de trabajo en particular. Las características de la tarea incluyen:

- **Autonomía:** Hace referencia a la libertad e independencia que el trabajador experimenta en su puesto de trabajo, su horario laboral, formas de realización de la tarea y toma de decisiones (Breugh, 1985; Wall, Jackson, & Davids, 1992). La autonomía se subdivide en: planificación del trabajo, toma de decisiones y métodos de trabajo.
- **Variedad de la tarea:** Hace alusión al nivel en que una tarea requiere que los trabajadores realicen una gama de trabajos diversos.
- **Significado de la tarea o Importancia del trabajo:** Corresponde al grado en que un puesto de trabajo influye en la vida o en el trabajo de los otros, dentro o fuera de la organización Hackman y Oldham (1975).
- **Identidad de la tarea:** De acuerdo con (Sims, Szilagyi, & Keller, 1976), se refiere al grado en que un trabajo implica otro en la que sus resultados suelen ser identificados con facilidad.
- **Retroalimentación del empleo:** Según Hackman y Oldham (1976) obedece al nivel en que el trabajador suministra una información clara y directa sobre la efectividad desempeñada en su tarea.

**b. Características del conocimiento:** Hace referencia a las habilidades y las demandas de aptitud con que cuenta un trabajador para la realización de la tarea. Según (Morgeson & Humphrey, 2006) los componentes de esta dimensión son:

- **Complejidad del trabajo:** Tienen que ver a lo complejo y difícil que se asume la tarea al ser ejecutada.
- **Procesamiento de la información:** Corresponde al rol de atender y procesar datos de diferentes tipos de información.

- ***Resolución o solución de problemas:*** Según Wall, Jackson y Mullarkey (1995) tiene que ver con el grado en que un trabajo amerita ideas o soluciones que comprometen las exigencias del conocimiento de la tarea.
- ***Habilidad-variedad:*** De acuerdo con Hackman y Oldham (1980) corresponde a las diferentes habilidades en que un empleado logra completar una tarea asignada.
- ***Especialización:*** Para Edwards, Scully y Brtek (1999) corresponde al grado en que un puesto de trabajo amerita la ejecución de labores especializadas que requieren de un alto nivel de conocimientos y habilidades.

## 2. Características sociales:

Esta dimensión tiene que ver con las interacciones que se dan dentro de la organización en referencia al puesto de trabajo y el rol que realiza el trabajador. De acuerdo con (Kiggundu, 1981) implica dos aspectos:

***a. Apoyo social:*** Se refiere al grado que un empleado ofrece oportunidades para la asistencia y asesorías de los demás.

***b. Interdependencia:*** Se refiere al grado en que una tarea depende de otra y otros depende de el para completar el trabajo, para el autor se distinguen dos tipos de interdependencia, los niveles en que los flujos de una tarea de un trabajador influye en el trabajo de otros y el segundo corresponde al nivel en que un puesto de trabajo se ve afectado por el trabajo de los demás.

***c. Interacción fuera de la organización:*** Tiene que ver en que la tarea le exige a los trabajadores interactuar y comunicarse con personas externas a la organización.

***d. Retroalimentación de los otros:*** Hace alusión al nivel en que los trabajadores de una organización proporcionan información sobre el desempeño de los compañeros de trabajo y supervisores.

## 3. Características físicas o del lugar de trabajo

Hace referencia a las situaciones en donde se realizan las tareas, se refieren específicamente a las condiciones físicas en la que se encuentran los trabajadores. Comprende: **a. Ergonomía:** Adecuación en la postura y movimientos con relación al puesto de trabajo. **b. Demandas físicas:** Hace referencia a la relación entre la actividad física y el esfuerzo para realizar la tarea. **c. Condiciones del puesto de trabajo:** Comprende el entorno donde se realiza la tarea. **d. Equipo usado:** Se refiere a los equipos utilizados en el puesto de trabajo.

El instrumento se contesta en una escala de respuesta de 77 ítems las cuales presentó los siguientes promedios para cada una de las sub-escalas: autonomía 3.14, variedad de la tarea 3.13, significado de la tarea 3.08, identidad de la tarea 3.11, Retroalimentación del trabajo 3.06, complejidad del trabajo 3.06, procesamiento de la información 3.10, solución de problemas 3.14, variedad de habilidades 3.08, especialización 3.11, soporte social 3.13, interdependencia 3.08, interacción externa 3.09, retroalimentación de otros 3.04, ergonómicos 3.06, demanda física 3.07, condiciones de trabajo 3.03 y uso de equipamiento 3.05 (Ver Figura 13).

Escala de Ciudadanía Organizacional Martínez Lugo, M. y Rodríguez Montalbán, R. (2014).

Autor, Martínez Lugo, M. y Rodríguez Montalbán, R. (2014). Escala breve de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

Para medir la variable dependiente, comportamiento pro social en términos de ciudadanía organizacional, el instrumento utilizado fue la Escala breve de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. El instrumento consta de 25 ítems, realizamos mediciones de cinco ítems por cada dimensión que comprenden: El altruismo, concienciación, virtud cívica, deportividad y cortesía.

El instrumento se contesta en una escala de respuesta tipo Likert de seis anclajes que va desde 0 (totalmente en desacuerdo) hasta 6 (totalmente de acuerdo). En nuestro estudio el alfa de Cronbach fue de 0,943.

#### **6.4.2 Maslach Burnout Inventory MBI Christina Maslach, Susan E. Jackson, Michael P. Leiter, Wilmar B. Schaufeli, & Richard L. Schwab.**

Autor, El instrumento que se aplicó es el Maslach Burnout Inventory – MBI, que fueron creados por Maslach y Jackson en 1981 (citado en Maslach, 2001).

Para medir la variable mediadora, Burnout, se optó, por una adaptación realizada por (Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli, & Richard). El instrumento consta de 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del trabajador, su función es medir el desgaste profesional. A su vez tiene tres subescalas:

1. Subescala de agotamiento emocional. Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54.
2. Subescala de despersonalización. Está formada por 5 ítems. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30.
3. Subescala de realización personal. Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

En nuestro estudio el alfa de Crombach fue de 0,890.

#### **6.4.3 Escala Utrech de engagement en el trabajo Schaufeli & Bakker (2003).**

Autor, El instrumento (Utrecht Work Engagement, escala en español) para el engagement en el trabajo, fue creado por (Schaufeli & Bakker, 2003).

Para medir la variable mediadora, dicha escala valora un componente y tres dimensiones que, son dedicación, vigor y absorción y cada una de estas dimensiones tiene 3 ítems en la escala que aplicamos. La escala UWES, de tipo Likert, sus respuestas oscilan entre 0 (nunca o ninguna vez) y 6 (siempre o todos los días). En cuanto sus alfas de Cronbach, en los estudios previos (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006) fueron entre 0,60 y 0,88 con una media de 0,77 teniendo en su versión para España uno de 0,66; en el nuestro el alfa de Crombach fue de 0,924.



## 6.5 Análisis

Para la disquisición que presentamos en nuestro trabajo investigativo, usamos modelos de ecuaciones estructurales, partiendo de la relaciones desde la teoría para generar expectativas sobre patrones de correlación presentes y ausentes entre las variables bajo estudio. La expectativa general es que si la teoría es correcta las relaciones cercanas serán más fuertes que lejanas.

En el razonamiento de los datos inicialmente se analizó la estructura interna de cada una de las cuatro variables objeto de estudio: Diseño del Trabajo, *Engagement*, *Burnout* y Comportamiento Pro-social en términos de ciudadanía organizacional; para ello, se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA) utilizando el software AMOS.

## 6.6 Descripción de los constructos o variables estudiadas

Se definieron en un modelo de medición los factores que mejor representan a cada una de las variables objeto de estudio.

Diseño del Trabajo se representó con las siguientes 18 sub - dimensiones o factores:

- DT\_ Uso de Equipamiento
- DT\_ Condiciones de Trabajo
- DT\_ Demanda Física
- DT\_ Ergonómico
- DT\_ Retroalimentación de Otros
- DT\_ Interacción Externa
- DT\_ Interdependencia
- DT\_ Soporte Social
- DT\_ Especialización
- DT\_ Variedad de Habilidades
- DT\_ Solución de Problemas
- DT\_ Procesamiento de la información
- DT\_ Complejidad del Trabajo
- DT\_ Retroalimentación del Trabajo
- DT\_ Identidad de la Tarea
- DT\_ Significado de la Tarea
- DT\_ Variedad de la Tarea

**DT\_ Autonomía**

*Engagement* se representó con las siguientes 3 sub - dimensiones o factores:

E\_ Absorción  
E\_ Dedicación  
E\_ Vigor

*Burnout* se representó con las siguientes 3 sub - dimensiones o factores:

B\_ Agotamiento Emocional  
B\_ Despersonalización  
B\_ Realización Personal

Comportamiento Pro-social se representó con las siguientes 5 sub - dimensiones o factores:

CO\_ Altruismo  
CO\_ Concienciación  
CO\_ Virtud Cívica  
CO\_ Deportividad  
CO\_ Cortesía

Posteriormente, utilizando estas cuatro variables se construyeron dos modelos de ecuaciones estructurales (SEM) con el fin de probar las hipótesis planteadas en este trabajo de investigación.

**6.7 Modelos de Medición****a) Modelo de medición de Diseño del Trabajo:**

Resultados de AMOS

Minimum was achieved

Chi-square = 189,856

Degrees of freedom = 135

Probability level = ,001

CFI=0.985

RMSEA=0.020

S-RMR=0.0242

*Tabla 2. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del factor Diseño del Trabajo.*

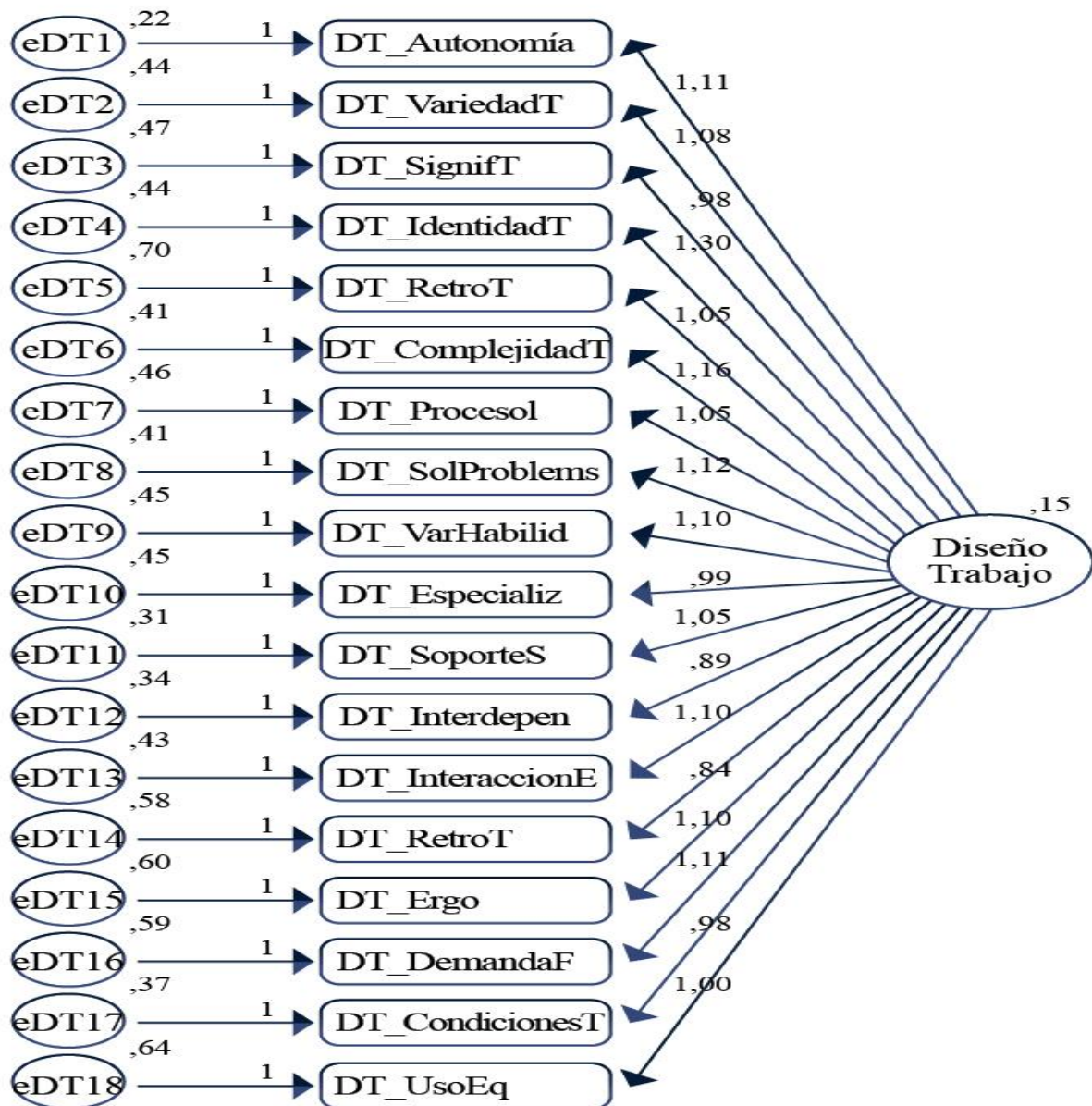
Variables relacionadas			Peso de Regresión Estimado	Desviación Estándar	C.R.	p-value
DT_ Uso de Equipamiento	<---	Diseño del Trabajo	1,000			
DT_ Condiciones del Trabajo	<---	Diseño del Trabajo	0,979	0,089	11,005	***
DT_ Demanda Física	<---	Diseño del Trabajo	1,108	0,105	10,547	***
DT_ Ergonomía	<---	Diseño del Trabajo	1,097	0,105	10,474	***
DT_ Retroalimentación de Otros	<---	Diseño del Trabajo	0,843	0,091	9,254	***
DT_ Interacción Externa	<---	Diseño del Trabajo	1,103	0,099	11,198	***
DT_ Interdependencia	<---	Diseño del Trabajo	0,886	0,082	10,777	***
DT_ Soporte Social	<---	Diseño del Trabajo	1,053	0,091	11,613	***
DT_ Especialización	<---	Diseño del Trabajo	0,985	0,093	10,616	***
DT_ Variedad de Habilidades	<---	Diseño del Trabajo	1,104	0,099	11,108	***
DT_ Solución de Problemas	<---	Diseño del Trabajo	1,118	0,099	11,341	***
DT_ Procesamiento de Información	<---	Diseño del Trabajo	1,047	0,096	10,862	***
DT_ Complejidad del Trabajo	<---	Diseño del Trabajo	1,163	0,101	11,491	***
DT_ Retroalimentación del Trabajo	<---	Diseño del Trabajo	1,047	0,106	9,901	***
DT_ Identidad de la Tarea	<---	Diseño del	1,300	0,111	11,740	***

Variables relacionadas			Peso de Regresión Estimado	Desviación Estándar	C.R.	p-value
Trabajo						
DT_ Significado de la Tarea	<---	Diseño del Trabajo	0,976	0,093	10,476	***
DT_ Variedad de la Tarea	<---	Diseño del Trabajo	1,079	0,098	11,058	***
DT_ Autonomía	<---	Diseño del Trabajo	1,107	0,090	12,305	***

\*\*\*p-value<0.001: Nivel de significancia de la relación entre cada par de variables

C.R.: Razón Crítica=Peso de Regresión estimado/Desviación Estándar

*Figura 13. Modelo de medición del factor Diseño del Trabajo.*



### b) Modelo de medición de *Engagement*

#### Resultados de AMOS

Minimum was achieved

Chi-square = 0.000

Degrees of freedom = 0

Probability level = 0.0

CFI=1.000

RMSEA=0.853

S-RMR=0.00

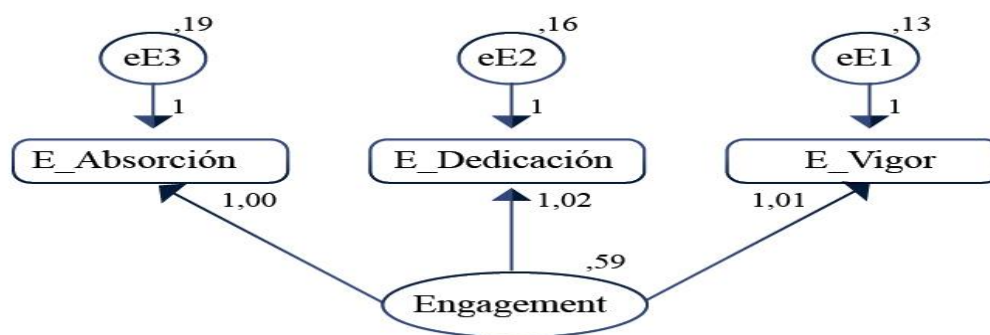
*Tabla 3. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del factor engagement.*

Variables relacionadas			Peso de Regresión estimado	Desviación Estándar	C.R.	p-value
E_ Absorción	<---	<i>Engagement</i>	1,000			
E_ Dedicación	<---	<i>Engagement</i>	1,023	0,027	37,670	***
E_ Vigor	<---	<i>Engagement</i>	1,012	0,026	38,366	***

\*\*\*p-value<0.001: Nivel de significancia de la relación entre cada par de variables

C.R.: Razón Crítica=Peso de Regresión estimado/Desviación Estándar

*Figura 14. Modelo de medición del factor Engagement.*



### c) Modelo de medición de *Burnout*

### Resultados de AMOS

Minimum was achieved

Chi-square = 0.000

Degrees of freedom = 0

Probability level = 0.0

CFI=1.000

RMSEA=0.338

S-RMR=0.00

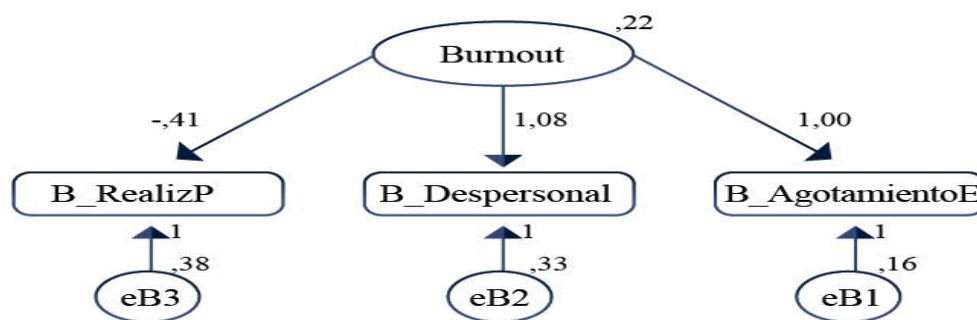
*Tabla 4. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del factor Burnout.*

Variables relacionadas			Peso de Regresión estimado	Desviación Estándar	C.R.	p-value
B_ Agotamiento Emocional	<---	<i>Burnout</i>	1,000			
B_ Despersonalización	<---	<i>Burnout</i>	1,078	0,165	6,549	***
B_ Realización Personal	<---	<i>Burnout</i>	-0,413	0,066	-6,247	***

\*\*\*p-value<0.001: Nivel de significancia de la relación entre cada par de variables

C.R.: Razón Crítica=Peso de Regresión estimado/Desviación Estándar

*Figura 15. Modelo de medición del factor Burnout.*



#### d) Modelo de medición de Ciudadanía Organizacional

**Resultados de AMOS**

Minimum was achieved

Chi-square = 12.913

Degrees of freedom = 5

Probability level = 0.024

CFI=0.998

RMSEA=0.040

S-RMR=0.0074

*Tabla 5. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del factor Ciudadanía Organizacional.*

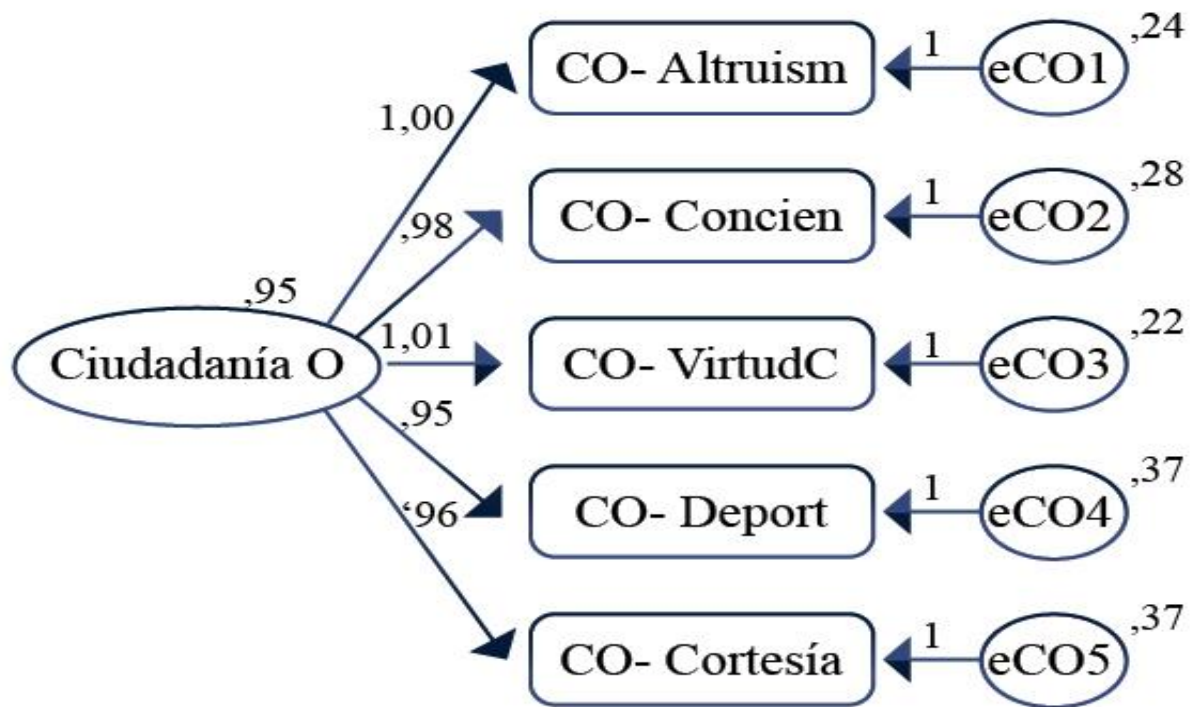
Variables relacionadas			Peso de Regresión estimado	Desviación Estándar	C.R.	p-value
CO_ Altruismo	<---	Ciudadanía O	1,000			
CO_ Concienciación	<---	Ciudadanía O	0,976	0,024	39,932	***
CO_ Virtud Cívica	<---	Ciudadanía O	1,005	0,023	42,940	***
CO_ Deportividad	<---	Ciudadanía O	0,952	0,026	36,472	***
CO_ Cortesía	<---	Ciudadanía O	0,962	0,026	36,889	***

\*\*\*p-value<0.001: Nivel de significancia de la relación entre cada par de variables

C.R.: Razón Crítica=Peso de Regresión estimado/Desviación Estándar

*Figura 16. Modelo de medición del factor Ciudadanía.*





## 7 Resultados y discusión

### 7.1 Resultados

En el análisis que presentamos pretendemos establecer la amplitud e intensidad de la relación existente entre las variables diseño del trabajo, engagement, burnout y ciudadanía organizacional, con el objeto de poner a prueba ésta y las demás hipótesis que hemos señalado con los resultados obtenidos en el proceso investigativo pertinente.

Encontramos que los alfas de Cronbach totales de las escalas del Cuestionario del diseño del trabajo -CDT- Work Design, Questionnaire De Morgeson y Humphrey 2006, fué de, el de la escala de Ciudadanía Organizacional Martínez Lugo, M. y Rodríguez Montalbán, R. (2014), de, Maslach Burnout Inventory MBI Christina Maslach, Susan E. Jackson, Michael P. Leiter, Wilmar B. Schaufeli, & Richard L. Schwab, de, y Escala Utrech de engagement en el trabajo Schaufeli & Bakker (2003), de ; tales alfas nos permiten afirmar que los cuestionarios son confiables.

Los resultados analizados guardan coherencia con los antecedentes de las investigaciones dirigidas. En cuanto a los componentes de las escalas, a partir de los análisis confirmatorios, podemos afirmar que, se corresponden a los planteamientos tanto teóricos como empíricos planteados por los estudios originales. Las reflexiones teóricas expuestas sustentan el modelo propuesto en este estudio.

Y que a manera de síntesis se presentan a continuación:

El análisis pertinente de los modelos estructurales fundamentó la evaluación para la aceptación o rechazo de cada una de las hipótesis específicas planteadas en la investigación. Los datos derivados de cada uno de estos modelos se presentan en este análisis y se denominaron Modelo 1 y Modelo 2; los cuales fueron evaluados utilizando el software AMOS 22 mediante los siguientes índices: CFI (Comparative Fit Index), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) y la prueba de bondad de ajuste de la chi-cuadrado.

Los resultados globales de los dos modelos se muestran en la Tabla 5 y los valores recomendados de esos índices (Byrne, 2009) para seleccionar el modelo que mejor se ajusta se presentan en la Tabla 6.

Teniendo en cuenta esos criterios, el Modelo 2 presenta un mejor ajuste que el Modelo 1. En cuanto a las relaciones entre las variables latentes y observables planteadas en las hipótesis de este trabajo se consideraron significativas aquellas con un  $p\text{-value} \leq 0.05$ . Por ejemplo, en el Modelo 1 los resultados arrojaron que no existe una relación entre *Engagement* y Diseño del Trabajo dado que su  $p\text{-value}$  (0.375) toda vez que es mayor que 0.05.

*Tabla 6. Resultados del ajuste de los dos modelos SEM propuestos.*

<i>Modelo</i>	<i>Chi-square</i>	<i>g.l.*</i>	<i>p**</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>S-RMR</i>
M1	673.858	372	0.0	0.973	0.029	0.0389
M2	674.641	373	0.0	0.973	0.028	0.0394

\*g.l.: Grados de libertad

**\*\*p:** Probabilidad o nivel de significancia de la prueba de bondad de ajuste

*Tabla 7. Criterios de Aceptación de los Índices de Ajuste.*

Índice de Ajuste	Criterio de Aceptación	Valoración
Chi <sup>2</sup>	$p \geq 0.05$	Buen ajuste
S-RMR	$\leq 0.05$	Buen ajuste
	$< 0.1$	Ajuste razonable
RMSEA	$< 0.05$	Ajuste perfecto
	$\leq 0.08$	Ajuste razonablemente bueno
CFI	$> 0.90$	Buen ajuste

### 7.1.1 Hipótesis general.

Existe una relación directa entre el diseño del trabajo y el comportamiento pro-social y esta relación aumenta de manera significativa, estadísticamente, ante la presencia de la variable *Engagement* y disminuye ante la presencia de la variable *Burnout*.

#### a) Modelo 1

#### Resultados de AMOS

Minimum was achieved

Chi-square = 673.858

Degrees of freedom = 372

Probability level = 0.0

CFI=0.973

RMSEA=0.029

S-RMR=0.0389

Tabla 8. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del Modelo SEM No.1.

Variables relacionadas			Peso de Regresión Estimado	Desviación Estándar	C.R.	p-value
<i>Engagement</i>	<---	Diseño del Trabajo	-0.064	0.072	-0.886	0.375
<i>Burnout</i>	<---	Diseño Trabajo	-0.586	0.065	-9.079	***
Ciudadanía Organizacional	<---	<i>Engagement</i>	0.269	0.040	6.797	***
Ciudadanía Organizacional	<---	<i>Burnout</i>	-0.496	0.104	-4.773	***
Ciudadanía Organizacional	<---	Diseño del Trabajo	0.671	0.115	5.856	***
DT_ Uso de Equipamiento	<---	Diseño del Trabajo	1.000			
DT_ Condiciones del Trabajo	<---	Diseño del Trabajo	0.980	0.089	10.969	***
DT_ Demanda Física	<---	Diseño del Trabajo	1.118	0.106	10.559	***
DT_ Ergonomía	<---	Diseño del Trabajo	1.098	0.105	10.437	***
DT_ Retroalimentación de Otros	<---	Diseño del Trabajo	0.835	0.091	9.164	***
DT_ Interacción Externa	<---	Diseño del Trabajo	1.096	0.099	11.118	***
DT_ Interdependencia	<---	Diseño del Trabajo	0.878	0.082	10.679	***
DT_ Soporte Social	<---	Diseño del Trabajo	1.065	0.092	11.623	***
DT_ Especialización	<---	Diseño del Trabajo	0.994	0.094	10.623	***
DT_ Variedad de Habilidades	<---	Diseño del Trabajo	1.103	0.100	11.059	***
DT_ Solución de Problemas	<---	Diseño del Trabajo	1.126	0.099	11.336	***
DT_ Procesamiento de Información	<---	Diseño del Trabajo	1.049	0.097	10.834	***
DT_ Complejidad del Trabajo	<---	Diseño del Trabajo	1.172	0.102	11.483	***
DT_ Retroalimentación del Trabajo	<---	Diseño del Trabajo	1.055	0.107	9.909	***
DT_ Identidad de la Tarea	<---	Diseño del Trabajo	1.324	0.112	11.783	***
DT_ Significado de la Tarea	<---	Diseño del Trabajo	0.982	0.094	10.474	***
DT_ Variedad de la Tarea	<---	Diseño del Trabajo	1.094	0.099	11.088	***
DT_ Autonomía	<---	Diseño del Trabajo	1.121	0.091	12.310	***
E_ Absorción	<---	<i>Engagement</i>	1.000			
E_ Dedicación	<---	<i>Engagement</i>	1.023	0.027	37.709	***
E_ Vigor	<---	<i>Engagement</i>	1.012	0.026	38.445	***

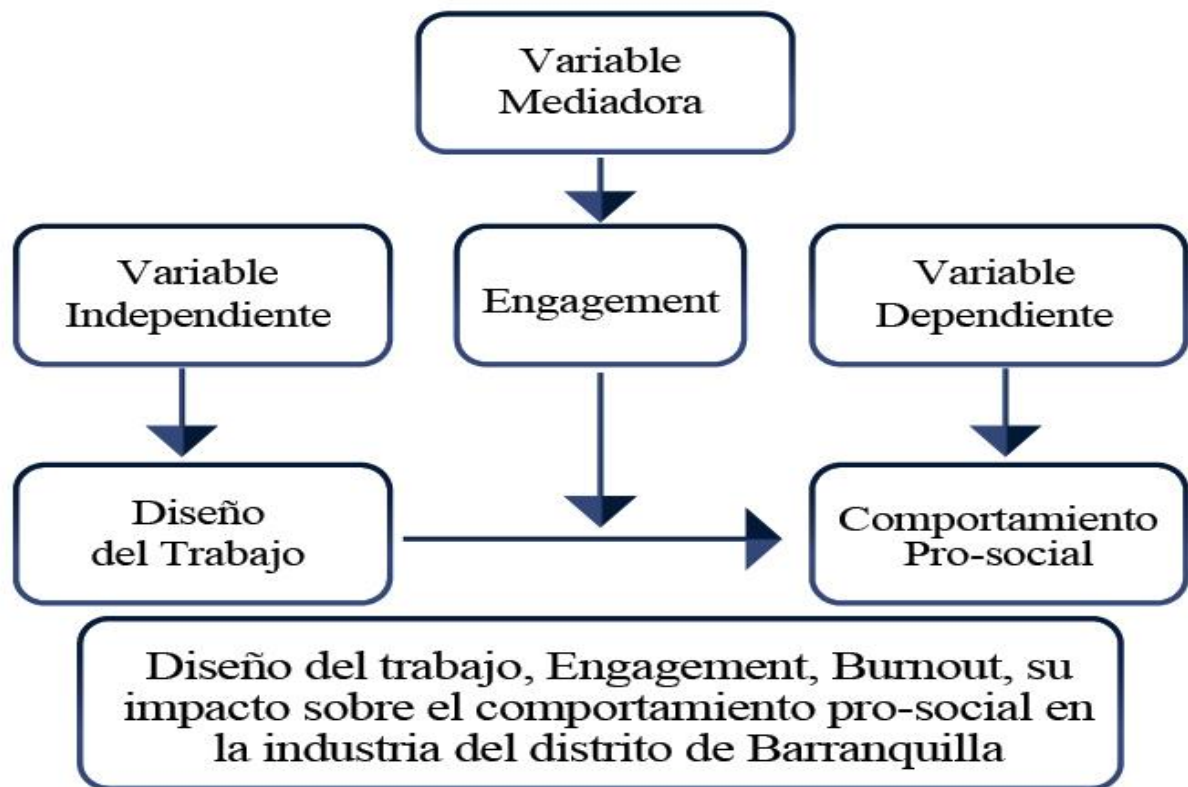
Variables relacionadas			Peso de Regresión Estimado	Desviación Estándar	C.R.	p-value
B_ Agotamiento Emocional	<---	<i>Burnout</i>	1.000			
B_ Despersonalización	<---	<i>Burnout</i>	1.166	0.095	12.328	***
B_ Realización Personal	<---	<i>Burnout</i>	-0.506	0.060	-8.498	***
CO_ Altruismo	<---	Ciudadanía Organizacional	1.000			
CO_ Concienciación	<---	Ciudadanía Organizacional	0.976	0.024	39.995	***
CO_ Virtud Cívica	<---	Ciudadanía Organizacional	1.006	0.023	43.109	***
CO_ Deportividad	<---	Ciudadanía Organizacional	0.949	0.026	36.300	***
CO_ Cortesía	<---	Ciudadanía Organizacional	0.960	0.026	36.826	***

\*\*\*p-value<0.001: Nivel de significancia de la relación entre cada par de variables

C.R.: Razón Crítica=Peso de Regresión estimado/Desviación Estándar

Con base en los resultados del modelo 1 no existe una relación significativa entre *engagement* y Diseño del Trabajo, dado que su p-value (0.375) es mayor que 0.05. Sin embargo, si se presenta una relación significativa directa entre Diseño del Trabajo y Comportamiento Pro-social en términos de ciudadanía organizacional; además, *Burnout* actúa como una variable mediadora entre Diseño del Trabajo y Comportamiento Pro-social. (Ver Figuras 18 y 19).

Figura 17. Relación entre variables diseño del trabajo y comportamiento pro-social.



Según este Modelo 1 se prueba la **hipótesis 1** de que existe una relación positiva entre Diseño del trabajo y el comportamiento pro-social, con un peso de regresión igual a 0.675. Sin embargo, la **hipótesis específica 1a** se cumple parcialmente, pues solo existe relación entre el *Burnout* y el Diseño del Trabajo; esta relación es negativa.

La *hipótesis específica 1b* se cumple totalmente. La *hipótesis 2* se cumple parcialmente, dado que solo es posible predecir el *Burnout* a partir de las variables de Diseño del Trabajo.

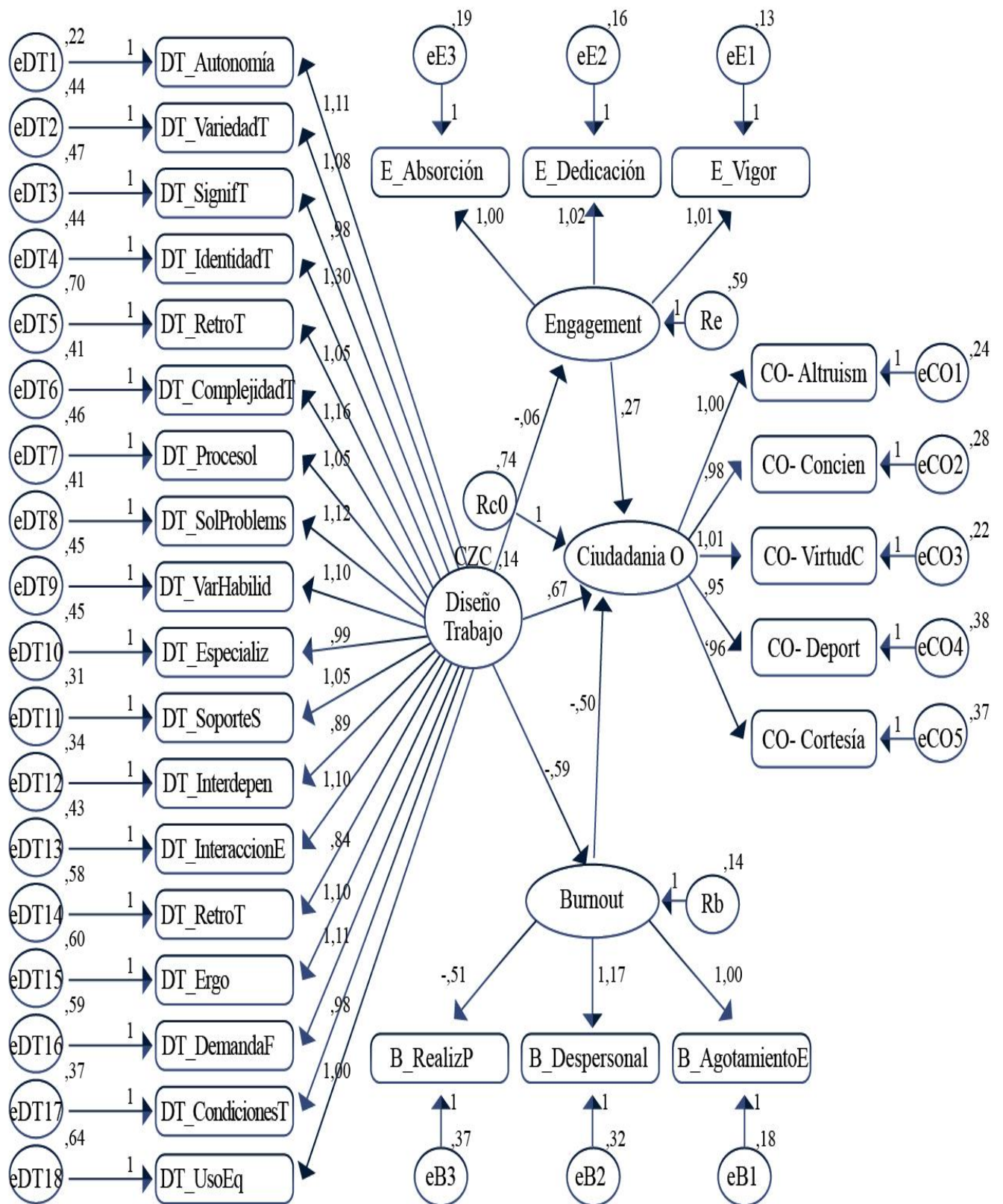
La *hipótesis específica 1c* se cumple en su totalidad.

Los resultados nos demuestran que se pueden adoptar valores y formas muy variadas del diseño del trabajo, que dependiendo del contexto nos permiten los datos diseñar una matriz con los requerimientos necesarios para rediseñarlo, toda vez que están íntimamente relacionados con los resultados obtenidos al medir la variable dependiente ciudadanía organizacional en sus sub – dimensiones, mediado perfectamente por la variable *burnout*.

Pero lo llamativo es que en el mismo contexto, el análisis nos permite inferir que aunque con relación a la variable *engagement* no exista una relación significativa entre *engagement* y diseño del trabajo, dado que su p-value (0.375) es mayor que 0.05, si se demuestra que influye de manera directa y positivamente en la conducta de ciudadanía organizacional de los trabajadores a quien se les aplico el instrumento y que lo hace de manera muy positiva. De acuerdo con el análisis hecho se ajusta muy bien.

Este comportamiento con referencia a la relación positiva entre las características del diseño del trabajo y las otras tres variables en estudio, demuestran que el diseño del trabajo tiene consecuencias a nivel individual, grupal y organizacional e, incluso, extra organizacional. En tal virtud conforme a lo descrito y el análisis de las ecuaciones estructurales, se hace evidente que el diseño del trabajo presenta consecuencias intencionales sobre la conducta pro social del trabajador, que al final terminan impactando la conducta de ciudadanía del mismo dentro de la organización. En cuanto a los índices de ajuste, los resultados muestran que el modelo tiene una buena bondad de ajuste.

Figura 18. Modelo SEM No.1.





**b) Modelo 2**

**Resultados de AMOS**

Minimum was achieved

Chi-square = 674.641

Degrees of freedom = 373

Probability level = 0.0

CFI=0.973

RMSEA=0.028

S-RMR=0.0394

Tabla 9. Pesos estimados de regresión y desviación estándar de cada uno de los componentes del Modelo SEM No.2.

Variables relacionadas			Peso de Regresión estimado	Desviación Estándar	C.R.	p-value
<i>Burnout</i>	<---	Diseño del Trabajo	-0.587	0.065	-9,081	***
Ciudadanía Organizacional	<---	<i>Engagement</i>	0.267	0.040	6,769	***
Ciudadanía Organizacional	<---	<i>Burnout</i>	-0.496	0.104	-4,771	***
Ciudadanía Organizacional	<---	Diseño del Trabajo	0.670	0.115	5,845	***
DT_ Uso de Equipamiento	<---	Diseño del Trabajo	1.000			
DT_ Condiciones de la Trabajo	<---	Diseño del Trabajo	0.981	0.089	10,964	***
DT_ Demanda Física	<---	Diseño del Trabajo	1.119	0.106	10,556	***
DT_ Ergonomía	<---	Diseño del Trabajo	1.099	0.105	10,432	***
DT_ Retroalimentación de Otros	<---	Diseño del Trabajo	0.835	0.091	9,156	***
DT_ Interacción Externa	<---	Diseño del Trabajo	1.097	0.099	11,113	***
DT_ Interdependencia	<---	Diseño del Trabajo	0.878	0.082	10.675	***
DT_ Soporte Social	<---	Diseño del Trabajo	1.065	0.092	11.616	***
DT_ Especialización	<---	Diseño del Trabajo	0.994	0.094	10.614	***
DT_ Variedad de Habilidades	<---	Diseño del Trabajo	1.104	0.100	11.054	***
DT_ Solución de Problemas	<---	Diseño del Trabajo	1.127	0.099	11.331	***
DT_ Procesamiento de la Información	<---	Diseño del Trabajo	1.050	0.097	10.829	***
DT_ Complejidad del Trabajo	<---	Diseño del Trabajo	1.172	0.102	11.477	***
DT_ Retroalimentación del Trabajo	<---	Diseño del Trabajo	1.056	0.107	9.903	***
DT_ Identidad de la Tarea	<---	Diseño del Trabajo	1.325	0.112	11.778	***
DT_ Significado de la Tarea	<---	Diseño del Trabajo	0.983	0.094	10.471	***
DT_ Variedad de la Tarea	<---	Diseño del Trabajo	1.094	0.099	11.084	***
DT_ Autonomía	<---	Diseño del Trabajo	1.122	0.091	12.304	***
E_ Absorción	<---	<i>Engagement</i>	1.000			
E_ Dedicación	<---	<i>Engagement</i>	1.023	0.027	37.683	***
E_ Vigor	<---	<i>Engagement</i>	1.013	0.026	38.424	***
B_ Agotamiento Emocional	<---	<i>Burnout</i>	1.000			
B_ Despersonalización	<---	<i>Burnout</i>	1.165	0.094	12.331	***

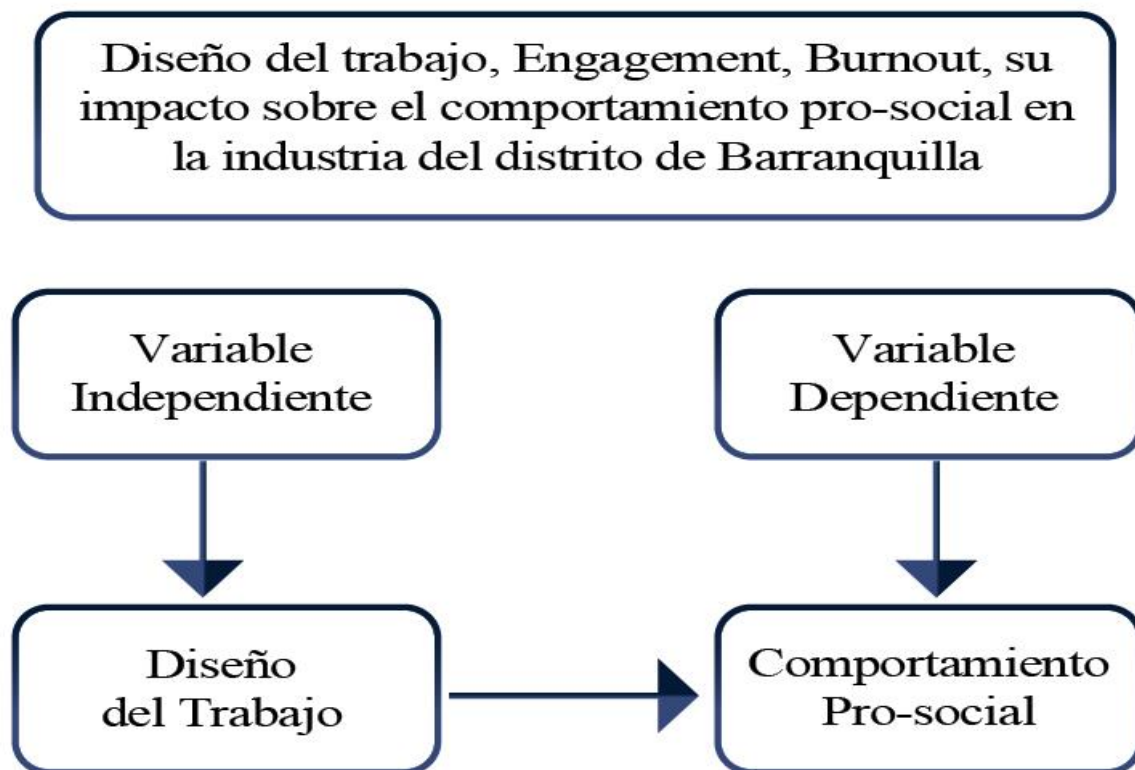
Variables relacionadas			Peso de Regresión estimado	Desviación Estándar	C.R.	p-value
B_ Realización Personal	<---	<i>Burnout</i>	-0.506	0.059	-8.501	***
CO_ Altruismo	<---	Ciudadanía Organizacional	1.000			
CO_ Concienciación	<---	Ciudadanía Organizacional	0.976	0.024	40.084	***
CO_ Virtud Cívica	<---	Ciudadanía Organizacional	1.006	0.023	43.208	***
CO_ Deportividad	<---	Ciudadanía Organizacional	0.949	0.026	36.381	***
CO_ Cortesía	<---	Ciudadanía Organizacional	0.960	0.026	36.908	***

\*\*\*p-value<0.001: Nivel de significancia de la relación entre cada par de variables

C.R.: Razón Crítica=Peso de Regresión estimado/Desviación Estándar

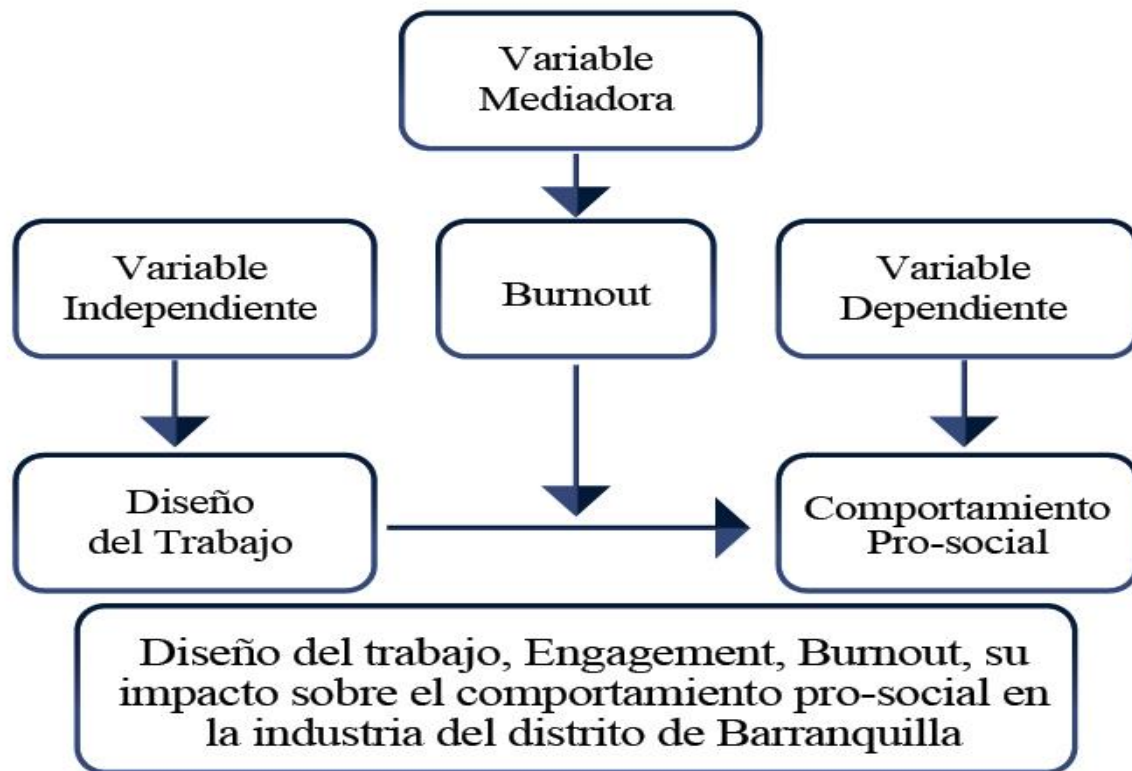
Los resultados del Modelo 2 son parecidos a los del Modelo 1. La diferencia entre ellos, se basa en que en el Modelo 2 no se consideró la relación entre *engagement* y diseño del trabajo; debido a que en el Modelo 1 se demostró que no existe esa relación. Sin embargo, si se presenta una relación significativa directa entre Diseño del Trabajo y Comportamiento Pro-social en términos de Ciudadanía Organizacional; además, *burnout* actúa como una variable mediadora entre Diseño del Trabajo y Comportamiento Pro-social. (Ver Figuras 20 y 21).

Figura 19. Relación entre las variables Diseño del Trabajo y Comportamiento Pro-social en términos de Ciudadanía Organizacional.



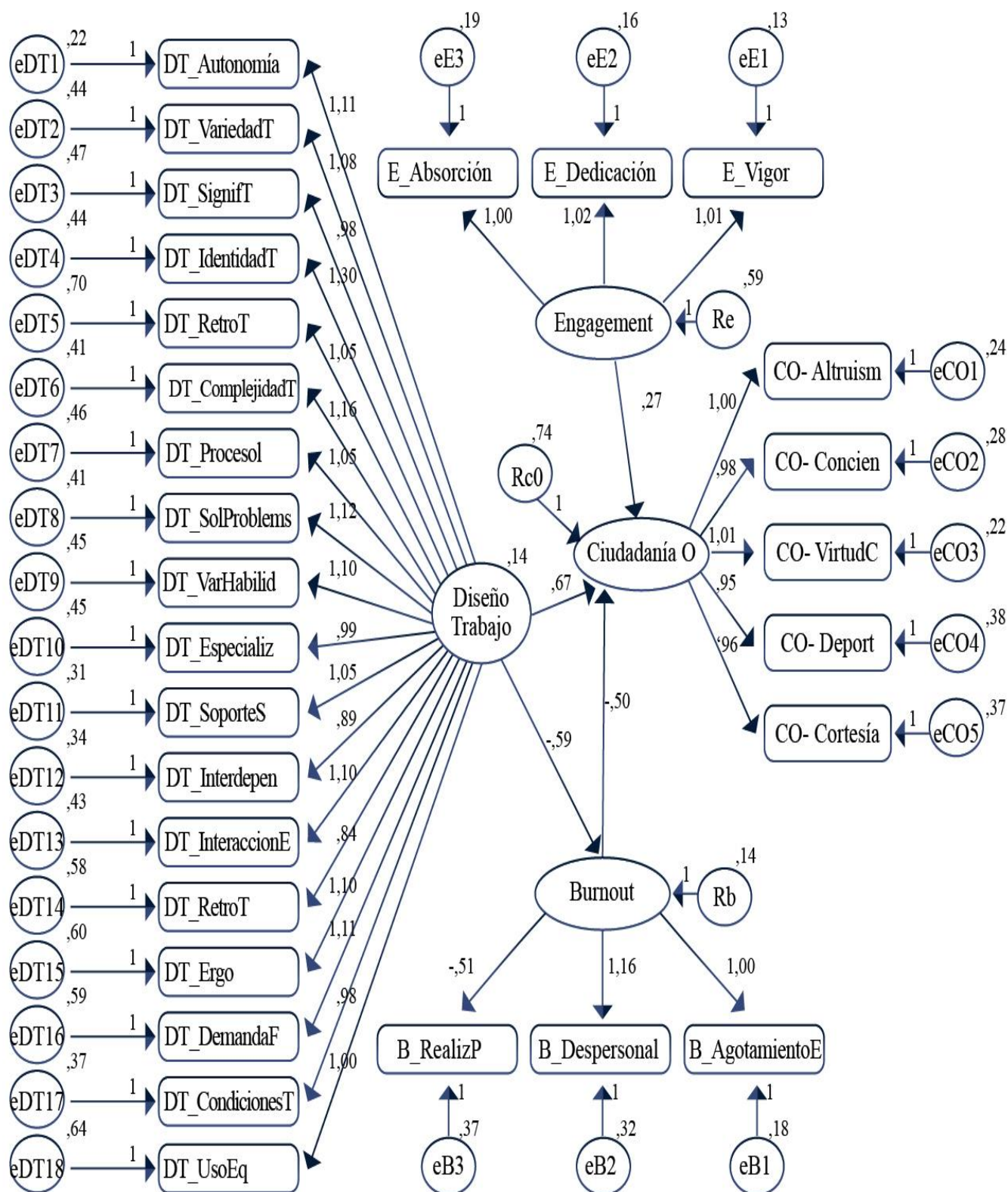
Según este modelo 2 se prueba la **hipótesis 1** de que existe una relación positiva entre diseño del trabajo y el comportamiento pro-social, con un peso de regresión igual a 0.675. Sin embargo, la **hipótesis específica 1a** se cumple parcialmente, pues solo existe relación entre el *burnout* y el diseño del trabajo; esta relación es negativa (Ver Figura 21).

Figura 20. Relación entre variables diseño del trabajo y comportamiento pro social.



*La hipótesis específica 1b* se cumple totalmente. *La hipótesis 2* se cumple parcialmente, dado que solo es posible predecir el *burnout* a partir de las variables de Diseño del Trabajo. La hipótesis *específica 1c* se cumple en su totalidad. Véase el comportamiento y análisis de ajustes en la Tabla 6.

Figura 21. Modelo SEM No.2.



## 7.2 Discusión

En el proceso investigativo que hemos desarrollado y de las cuales algunos resultados hemos presentado dentro del contenido de esta Tesis Doctoral, es nuestra pretensión, buscar un modelo, un patrón que, tomando como punto de partida el Diseño del trabajo, constituya una conducta pro social en términos de ciudadanía organizacional en los empleados, propiciando condiciones de bienestar integral y salud mental, ofreciéndoles situaciones laborales adecuadas para ser *engaged*, evitando mediante la aplicación de estrategias desarrollar dentro de los trabajadores estados de *burnout*.

Con referencia a los objetivos propuestos al inicio del estudio, se han cumplido de manera satisfactoria. Hemos logrado estudiar de modo la relación existente entre las cuatro variables objeto de investigación, estableciendo de esta forma las relaciones que hay entre las mismas, su cercanía y lejanía, la cual a través del análisis de ecuaciones estructurales logramos encontrar una relación directa entre el diseño del trabajo y el comportamiento pro social en términos de ciudadanía organizacional, mediada por la variable *burnout*. En tanto que se pudo establecer que no existe una relación significativa entre la variable *engagement* y *diseño del trabajo*.

El proceso investigativo, pretende realizar un humilde aporte que permita proporcionar un punto de partida en las relaciones de variables positivas que, hasta donde nuestro motor de búsqueda en bases de datos, artículos y revistas de impacto nos permite afirmar, no se han estudiado en sus interacciones. El propósito de nuestro estudio investigativo es establecer la relación que existe entre el diseño del trabajo y su impacto en la conducta pro social en términos de ciudadanía organizacional mediada por las variables *engagement* y-o *burnout* en la industria del distrito de Barranquilla.

Nuestro modelo de investigación planteaba que existe una relación directa entre el diseño del trabajo y el comportamiento pro-social y esta relación aumenta de manera significativa, estadísticamente, ante la presencia de la variable *engagement* y disminuye ante la presencia de la variable *burnout*, y los resultados apoyan la hipótesis planteada, con relación a que existe una relación positiva entre diseño del trabajo y el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Sin embargo, en nuestro análisis de ecuaciones estructurales hemos encontrado, que el modelo propuesto, se cumple parcialmente, pues solo existe relación entre el *burnout* y el

diseño del trabajo; donde se demuestra que esta relación es negativa, confirmándose lo planteado hipotéticamente, desde el punto de vista de la Psicología organizacional, nuestros datos aportan que a través de ellos es posible predecir el *Burnout* a partir de las variables de Diseño del Trabajo.

Otro aporte a la psicología organizacional es lo concerniente a la influencia que tiene el diseño del trabajo, en lo atinente a sus características contextuales, que tienen un impacto directo sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional de los trabajadores ampliamente descrito en el cuerpo de nuestra tesis.

Con referencia a la dimensión social del trabajo, como lo hemos presentado en el presupuesto teórico, su representación se constituye desde lo pragmático como una alternativa para un posicionamiento socio económico reconocido. No cabe duda que los factores intrínsecos de su desarrollo son dejados de lado o relegados a un segundo orden. Adviértase que, a pesar de todo, al definir factores intrínsecos hacemos referencia a las ideas y procesos de desarrollo personal desde habilidades, competencias y actitudes.

Lo curioso es que, la situación laboral ahora en la actualidad, plantea una dicotomía con un alto nivel de incertidumbre en el éxito de la performance management de los trabajadores. Que por un lado tienen como referente, los conocimientos, como bases técnicas de las distintas disciplinas del entorno y los aspectos científicos-empíricos-teóricos del que hacer productivo, y además: los cambios en la forma de gestionar la organización, el contenido de los procesos de trabajo y las formas de planificación, selección, capacitación y desarrollo del capital humano.

En este sentido, los estudios señalan la importancia que va adquiriendo la formación básica de tipo profesional y científica, toda vez que las nuevas formas de utilización de la fuerza de trabajo tiende a valorizar más las competencias genéricas y transversales a muchos procesos de trabajo y, por lo tanto, tienden también a valorizar más la capacidad potencial de aprendizajes diversos que los saberes específicos efectivos (Gómez, 2000).

La noción de competencia (Mertens, 1996) que tiende a remplazar a la de calificación supone un proceso formativo bastante diferente. La competencia es algo que



una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer" y el análisis constructivista señala el carácter formativo de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del joven profesional en su desempeño. En esta línea Martha Alles sostiene:

Si un profesional asiste a un curso de liderazgo y/o estudia con ahínco sobre el particular, podrá saber mucho sobre esa temática, podrá incluso ser docente y enseñar a otros que significa ser líder, pero eso no querrá decir que esa persona sea líder (competencia soft) y quizás la distancia entre una cosa y otra sea muy grande, ni que ha mejorado o incrementado sus comportamientos de liderazgo (Alles, 2009).

Vamos a intentar concluir pensando que, los trabajadores podrían mantener actitudes positivas hacia el trabajo, con los tomadores de decisiones y con la organización por lo que es de vital importancia continuar realizando estudios que expliquen el comportamiento de la conducta pro social, con el objeto de mejorar la percepción del diseño del trabajo, así como su análisis con relación a la satisfacción laboral, el clima organizacional, de igual modo con la imagen de la organización a fin de crear y proponer estrategias que mejoren los niveles de percepción.

Entonces resulta que, los hallazgos de nuestro trabajo investigativo, afirman que el diseño del trabajo, puede ser considerado un buen predictor del burnout, con quien hemos demostrado tiene una relación directa, y no es mera coincidencia que estados de engagement tienen un impacto trascendental en el trabajo de la industria estudiada, el cual se entiende es un indicador del bienestar de los empleados. Al mismo tiempo, se pone de manifiesto el rol mediador de nuestras variables en estudio, de manera que, nuestros datos demuestran que el burnout actúa como una variable mediadora entre Diseño del Trabajo y tiene un impacto sobre el Comportamiento Pro-social en términos de ciudadanía organizacional

En cuanto a los índices de ajuste, los resultados muestran que el modelo se ajusta bastante bien y que en razón a los resultados del análisis de las ecuaciones estructurales se

propone un segundo modelo, en donde no se tiene en cuenta la variable *engagement* por no tener relación cercana con el diseño del trabajo, que se ajusta mejor que el modelo 1.

De igual manera, nuestros datos demuestran que el *burnout* actúa como una variable mediadora entre Diseño del Trabajo y que tiene un impacto sobre el Comportamiento Pro-social en términos de ciudadanía organizacional. En cuanto a los índices de ajuste, los resultados muestran que el modelo se ajusta bastante bien y que en razón a los resultados del análisis de las ecuaciones estructurales se propone un segundo modelo en donde no se tiene en cuenta la variable *engagement* por no tener relación cercana con el diseño del trabajo, que se ajusta mejor que el modelo 1.

Nuestro análisis demuestra que no existe una relación significativa entre *Engagement* y Diseño del Trabajo, que no es posible predecir estados de *Engagement* de los sujetos trabajadores a partir de las variables del Diseño del trabajo, pero si tiene un impacto directo sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados del parque industrial de Barranquilla.

Es de aclarar que Hackman y Oldham (1980) diseñaron el *Job Diagnostic Survey* (JDS), un modelo teórico cuyo propósito consistía en rediseñar los puestos de trabajo, con el objeto de mejorar los resultados obtenidos de los trabajadores a partir de la medición de las nuevas características del diseño de trabajo propuesto. En nuestro estudio investigativo, se pudo corroborar la propuesta de los autores en el sentido de que el diseño del trabajo brinda una perspectiva psicométrica ante la relación entre las características de los puestos, los estados psicológicos y los resultados personales del trabajo.

En ese sentido nuestro análisis demuestra como a partir del diseño del trabajo se puede predecir estados de *burnout* en el sujeto trabajador, lo que nos da la oportunidad de rediseñar los elementos contextuales del diseño del trabajo para propiciar en los empleados mejoras integrales no solo de su estado mental, sino también de su eficiencia laboral, situación que se hace evidente al aplicar y medir nuestro modelo propuesto.

Por su parte, Morgeson y Humphrey (2008) toman como punto de referencia los conceptos de investigaciones de autores tales como Hackman y Oldham, el modelo de demandas-recursos planteado por Bakker y Demerouti (2013), (Demerouti, Bakker y Fried, 2012, Demerouti y Bakker, 2011, Demerouti y Bakker, 2007, Demerouti, Bakker y

Euwema, 2005). Así como también Bakker y Demerouti (2013) afirman que las demandas y los recursos laborales interactúan a la hora de predecir el bienestar laboral.

Considerando entonces los autores, una teoría integradora para definir el diseño del trabajo, Morgeson y Humphrey (2006) plantearon, que era necesario crear su propia medida para integrar los aspectos del diseño del trabajo y proponen el modelo integrado del diseño del trabajo que trata de averiguar el origen de las características del trabajo y del trabajador, ampliamente expuesto en nuestro trabajo, Morgeson y Campion (2002) mencionan que al momento de diseñar un puesto de trabajo es importante tener un gran número de elementos o características del trabajo porque cuando se tienen muy pocas las decisiones que se puedan tomar respecto al diseño del trabajo son escasas.

Este presupuesto teórico que sirvió como punta de lanza de nuestro trabajo de investigación, con referencia a su valioso e incalculable beneficio en el bienestar integral del trabajador dentro de las organizaciones, se puede corroborar y es ampliamente observado en el análisis de los datos obtenidas a partir de su uso, al momento de aplicar y poner a prueba en nuestro modelo el Work Design Questionnaire (WDQ o Cuestionario del diseño del trabajo CDT), creado por Morgeson y Humphrey (2006) a los trabajadores del parque industrial de Barranquilla.

Se demuestra en este estudio que el diseño del trabajo y los elementos que estructuran el comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados, están positiva y significativamente relacionados y que así mismo esta mediada por estado de *burnout*, lo que coincide perfectamente con nuestra propuesta hipotética, que conforme al análisis de las ecuaciones estructurales se ajusta muy bien. Autores como (Loi, Yang & Diefendorff, 2009) y (Francis & Barling, 2005), sostienen que existe una relación negativa entre el desarrollo de la tarea que tienen implicaciones de justicia organizacional dentro de las organizaciones y las intenciones de abandono del trabajo, es decir, existe una relación negativa entre las tensiones psicológicas y *burnout*.

Desde la teoría, a partir del modelo de Colquitt (2001), autores como Judge y Colquitt (2004); Moorman, (1991); Omar, (2006), demuestran la influencia que tienen la actitud y el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo y su conducta pro-social, de tal manera que, cuando las personas se sientan más a gusto con el trabajo que hacen y donde lo hacen, su comportamiento pro social es positivo, (Colquitt et al., 2001). En tanto,

que en estados de *burnout*, la conducta pro-social está relacionada de forma negativa, (Loi, Yang & Diefendorff, 2009).

Autores como (Moorman, 1991), (De Coninck, 2010), (Moliner, MartínezTur, Ramos, Peiró & Cropanzano, 2008), plantean en sus investigaciones, que existe evidencias que demuestran una relación positiva entre la justicia organizacional, el compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo y la conducta ciudadana organizacional, supuestos teóricos, que en su totalidad son evidenciados claramente y se ajustan perfectamente a los resultados encontrados en el marco empírico de nuestra investigación, aspectos relevantes de nuestro trabajo investigativo que permiten en nuestras conclusiones, una discusión de encuentros que confluye en un perfecto acercamiento al presupuesto teórico presentados al inicio de nuestro trabajo de tesis.

Al mismo tiempo se demuestra en este análisis, que el *engagement* en el trabajo no media en su totalidad la relación del diseño del trabajo y el comportamiento de ciudadanía organizacional, toda vez que nos arrojó un p-value (0.375) mayor que 0.05, lo que nos hace deducir que el *engagement* funciona más bien como un mecanismo motivador para que los empleados aporten acciones laborales extra rol considerados por nosotros como comportamiento de ciudadanía organizacional para la organización.

Es oportuno ahora, para los fines de nuestro argumento, como implicación para la teoría, que se implementen transformaciones en las Organizaciones del Trabajo, de la Salud y Ampliación de la conducta pro social en términos de Ciudadanía organizacional, aplicando procedimientos que permitan conocer al personal que trabaja en la organización, qué les interesa, cómo piensan, cómo se sienten en su lugar de trabajo y qué necesidades aún no tienen satisfechas.

Sería prudente, establecer cuáles son sus expectativas para luego, si los resultados obtenidos no son los deseados, poder implementar planes que mejore el clima laboral, llevando a cabo acciones que puedan revertir aquellas situaciones que se presenten como amenaza al equilibrio organizacional y puedan influir en el comportamiento de las personas y así tomar decisiones planificadas que respondan a un proyecto global en el contexto laboral a nivel industrial.

Si se toma como punto de partida, el diseño de estrategias de abordaje adecuadas y efectivas, los resultados serán positivos y el clima laboral mejorará, pudiendo impactar

positivamente la organización y a quienes trabajan en ella. "Conocer los factores por los cuales una persona se motiva o se desmotiva es, además de muy interesante, un desafío" (Alejandro Melamed, 2015).

Por supuesto que, es importante poner en práctica planes para el mejoramiento de la vida laboral como forma de elevar la productividad y la eficiencia del trabajo, mediante niveles elevados de motivación y satisfacción de los empleados, y ese es el gran desafío que hoy deben enfrentar las organizaciones tanto en el ámbito público como privado.

A partir de la teoría, autores como Moliner et al. (2008), Karatepe (2011), Colquitt et al. (2001); Hernández y Yáber (2009); Karriker y Williams (2009); Moorman (1991); Organ et al. (2005), establecen en sus investigaciones que existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción en el trabajo, justicia organizacional y el *engagement*. De lo anterior se deduce que el estudio de la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional están muy relacionados, demuestran que existe evidencia de que la percepción de justicia organizacional es la variable que en mayor medida predice los comportamientos de ciudadanía organizacional. Presupuestos teóricos, que quedan claramente evidenciados en los resultados empíricos de nuestro trabajo de tesis.

Estas condiciones propias del comportamiento pro social en términos de ciudadanía organizacional, nos ha permitido inferir de manera pertinente una explicación de tipo psicológica para el fenómeno acá analizado con fundamento en las teorías de equidad de Adams (1996) y el intercambio social de Bau (1964), al igual que lo referente al modelo de HERO de Salanova et al. (En prensa), ampliamente descrito en el marco teórico de referencia de nuestra tesis.

De acuerdo con el fundamento teórico, los empleados *engagement*, experimentan situaciones retadoras acordes con su nivel de habilidad personal, están alineados con los valores de la organización, son activos y proactivos, tienen una conducta extra rol; que se refiere a la conducta voluntaria que va más allá de la conducta esperada (Salanova & Schaufeli, 2009). Las personas que se encuentran en un estado de *engagement*, se caracterizan por aportar su energía y mantener una relación estrecha con sus actividades laborales, se sienten capaces de responder ante las demandas del puesto de manera eficaz (Salanova & Llores, 2009).

El fenómeno es confirmado a partir de los planteamientos surgidos a través de las investigaciones de Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli (2001), quienes consideran que existe una relación positiva entre *engagement* y la presencia de recursos personales tales como la creencia de la propia eficacia de personal o autoeficacia, comportándose esta última en causa o consecuencia (Salanova, Bresó y Schaufeli, 2004).

En consecuencia, inferimos que, independientemente al diseño del trabajo, el constructo *engagement* hace referencia a una condición psicológica que le es propia a la idiosincrasia del sujeto trabajador, en principio, y que se materializa al desarrollo de las actividades laborales que van más allá de las funciones inherentes a los cargos que se establecen en las cláusulas contractuales de los diferentes modalidades laborales de los empleados estudiados dentro del parque industrial de Barranquilla, es decir, a una conducta pro-social en términos de ciudadanía organizacional manifiesta.

Los resultados nos muestran claramente que el *engagement* sí tiene un impacto sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional, que propician dentro del trabajador industrial acciones y conductas que inciden de manera positiva en la eficiencia laboral. Es decir, se evidencia con suma claridad la conducta extra rol en función al comportamiento de ciudadanía organizacional; que le es propio en concordancia al modelo propuesto en nuestro trabajo investigativo de esta tesis.

En tanto que, a diferencia del *engagement*, el *burnout* surge en respuesta extrema al estrés crónico originado en el contexto laboral y tendría repercusiones de índole individual, pero también afectaría los aspectos organizacionales y sociales. Autores como Cristina Maslach (1977), Martínez Pérez (2010), como hemos presentado en el marco teórico, sostienen que se trata de la respuesta extrema al estrés crónico originado en el contexto laboral y, proponen, que tendría repercusiones de índole individual, pero también afectaría los aspectos organizacionales y Este síndrome sería la respuesta extrema al estrés crónico originado en el contexto laboral y tendría repercusiones de índole individual, pero también afectaría los aspectos organizacionales y sociales.

Los trabajadores, reciben la influencia social y cultural de cada momento Arntz y Pincht (1995). En el campo de la psicología organizacional se trata del estado de desgaste emocional y físico (Pines, 1981). Su definición comúnmente más conocida como una condición multidimensional de agotamiento emocional, despersonalización y disminución

de la realización personal en el trabajo que se da en ocupaciones por el contacto directo y constante con gente (Maslach, 1981).

En consecuencia, se infiere que el diseño del trabajo en todo su contexto tiene una relación positiva y directa con el *burnout*, en consecuencia impacta de manera negativa con la conducta pro social del trabajador en términos de ciudadanía organizacional, tal cual es presentado en el presupuesto hipotético de nuestro trabajo investigativo. En el análisis empírico que hemos realizado, a partir de ecuaciones estructurales, se demuestra claramente que existe una relación positiva entre Diseño del trabajo y el comportamiento pro-social, con un peso de regresión igual a 0.675, el *burnout* actúa como una variable mediadora entre Diseño del Trabajo y Comportamiento Pro-social, con un  $p\text{-value} < 0.001$  la relación es negativa.

Autores como (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997), a partir del uso de métodos empíricos tradicionales, proponen la teoría de la Autodeterminación, como un enfoque hacia la motivación humana y la personalidad, que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta. Tendencias inherentes del crecimiento de las personas y de las necesidades psicológicas innatas que son la base de su auto-motivación y de la integración de la personalidad, así como de las condiciones en que se anidan estos procesos positivos.

Aportes en el mundo científico de autores importantes, tales como, (Harter, 1978; White, 1963), quienes hacen referencia a la necesidad de ser competente, (Baumeister & Leary, 1995; Reis, 1994), de relacionarse y (deCharms, 1968; Deci, 1975), tener autonomía. Proponen inferir, que las tendencias inherentes del crecimiento de las personas y de las necesidades psicológicas innatas, son la base de su auto-motivación y de la integración de la personalidad, así como de las condiciones en que se anidan estos procesos positivos. Que según nuestro criterio tienen una influencia trascendental en el desempeño laboral dentro de las organizaciones.

Al respecto, analógicamente hemos de referirnos a que los aspectos mencionados anteriormente, se ven reflejados en gran medida, al desarrollar los instrumentos del diseño del trabajo en el proceso de recolección de la información, así como también, en el análisis de los resultados, de manera empírica, se deduce que, efectivamente aspectos tales como la autonomía, la capacidad de relacionarse, la competencia, entre otros y ampliamente

investigados en nuestro trabajo, tienen gran influencia en la auto-motivación, la personalidad y la autorregulación de la conducta del trabajador en su rol laboral dentro de la organización en estudio.

Con fundamento en el planteamiento de autores tomados como marco referencial, es que, el asunto de si las personas soportan una conducta que cae fuera de sus intereses y valores, o hacen esto por razones ajenas al yo, es algo de mayor significado en cualquier cultura (vg., Jonson, 1993) y representa una dimensión básica por la cual las personas asumen el sentido de sus propias conductas y las de otros (deCharms, 1968; Heider, 1958; Ryan & Connell, 1989).

Cabe concluir que, para el caso de nuestro análisis, a partir del diseño del trabajo se puede predecir estados de *burnout* en el sujeto trabajador, lo que nos da la oportunidad de rediseñar los elementos contextuales del diseño del trabajo para propiciar en los empleados mejoras integrales no solo de su estado mental, sino también de su eficiencia laboral, a partir de los elementos ampliamente esbozados en el marco teórico referenciado, y que por supuesto se ven como un reflejo del análisis investigativo de la teoría de la Autodeterminación planteada por (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997), situación que se hace evidente al aplicar y medir nuestro modelo propuesto.

Cierto es que, el análisis anteriormente expuesto, nos permite inferir que, en nuestra tesis, se cumple la hipótesis presentada, así mismo estos hechos concuerdan con mucha precisión con lo estudiado ampliamente a partir del fundamento teórico que fueron anteriormente presentados y demostrados por diversos autores en investigaciones previas. Son muchos los autores, tales como, Bateman y Organ (1983); Smith, Organ y Near (1983), Katz y Kahn (1983), Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000), Organ, Podsakoff y MacKenzie (2006), (Boorman & Motowidlo, 1997). Entre otros, que han demostrado la relación existente entre el comportamiento de ciudadanía organizacional y otras variables, se ha comprobado que hay una relación positiva entre el *engagement* en el trabajo y los comportamientos extra rol, que son considerados una variante de los comportamientos de ciudadanía organizacional Salanova et al. (2011). Situación que queda demostrada en nuestra investigación.

Cabe señalar que exista una relación positiva entre el *engagement* y los comportamientos de ciudadanía organizacional Babcock-Roberson y Strickland (2010),



Moliner et al. (2008), establece el rol mediador de bajos niveles de *burnout* y altos niveles de *engagement* en las percepciones de justicia organizacional y el desempeño extra rol en un grupo de empleados del sector de servicios.

Es importante señalar que para el caso de nuestra investigación, aunque no se puede predecir estados de *engagement* en los trabajadores de una organización a partir de la variable diseño de trabajo, si puede afirmarse que, el *engagement* tiene un impacto positivo en el comportamiento de ciudadanía organizacional en el trabajador dentro de la organización, que influye positivamente en su desempeño laboral.

Para autores como (Colquitt *et al.*, 2001), Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova (2007), mientras más *engaged* se siente la persona, mayor comportamiento de ciudadanía organizacional puede manifestar, ocurre lo opuesto en el sentido en que los trabajadores presenten estados de *burnout* donde la conducta pro social se torna negativa. Loi, Yang & Diefendorff, 2009), (Francis & Barling, 2005) Lo anterior nos lleva a inferir que a partir del diseño del trabajo se puede predecir estados de *burnout*, que este impacta negativamente en el comportamiento de ciudadanía organizacional del sujeto trabajador materia de investigación, como lo hemos reiterado, se confirma la teoría también en el sentido de que en el análisis, aun cuando en el *engagement* los resultados arrojados por la aplicación de ecuaciones estructurales no se pueden predecir a partir del diseño de trabajo, por mostrarnos un p-value (0.375) mayor que 0.05, si tiene un impacto directo y positivo en la conducta extra rol en términos de ciudadanía organizacional, referida a este contexto con anterioridad, en sano criterio.

Esto significa entonces que el *engagement* ocasiona directamente un efecto positivo en el comportamiento de ciudadanía organizacional, en sentido opuesto a como lo hace de manera negativa el *burnout*, sobre esta variable dependiente en referencia, tal cual como fue preconcebida al inicio del estudio en el marco hipotético de la investigación que nos ocupa.

Como conclusiones puntuales y específicas se proponen las siguientes:

- a. El diseño del trabajo tiene una influencia que impacta de manera directa sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional de los trabajadores dentro de las organizaciones.
- b. Las consecuencias obtenidas a partir del diseño del trabajo, son intencionales, pretendidas, deseadas.
- c. A partir del diseño del trabajo es posible predecir estados de *burnout* de los trabajadores dentro de la organización.
- d. El *Burnout* actúa perfectamente como una variable mediadora entre Diseño del Trabajo y Comportamiento Pro-social de las organizaciones.
- e. Los estados de *burnout* tienen un impacto negativo en la conducta extra rol de los trabajadores dentro de la organización, que influyen negativamente en el desempeño laboral del empleado.
- f. No se puede predecir estados de *engagement* en los trabajadores de una organización a partir de la variable diseño de trabajo.
- g. El *engagement* tiene un impacto positivo en el comportamiento de ciudadanía organizacional en el trabajador dentro de la organización, que influye positivamente en el desempeño laboral del empleado.
- h. Si se relaciona al trabajador afectivamente con la organización y se le permite autonomía y un apoyo social indispensable, se promueve y consolida estados de *engagement* en el empleado.
- i. A partir de la Psicología ocupacional, se pueden diseñar programas de vigilancia epidemiológica que promuevan trabajos saludables dentro de las organizaciones que promuevan estados de *engagement* y prevengan condiciones de *burnout* en el trabajador.
- j. La implementación y perfeccionamiento de un buen diseño del trabajo dentro de las organizaciones tiene un gran impacto positivo en la conducta extra rol del trabajador y promueve positivamente la eficiencia laboral.
- k. A partir del modelo propuesto es factible rediseñar a través de acciones de esfuerzos explícitos del diseño del trabajo dentro de las organizaciones que permitirán sin lugar a dudas mejorarlas, hacerlas productivas, logrando efectos positivos para los individuos, sus familias y la sociedad.

### **7.3 Limitaciones y recomendaciones futuras investigaciones**

Dentro de las limitaciones de nuestro trabajo de investigación, se pueden considerar el hecho de que las variables han sido medidas en un solo momento en el tiempo, es decir de manera transversal, resultaría muy interesante poder medir y estudiar las variables de manera longitudinal para poder observar su comportamiento durante el tiempo y en el mismo sentido tratar de establecer relaciones de causalidad.

Otra posible limitación, tiene que ver con la muestra estudiada, toda vez que muy a pesar de que se tomaron trabajadores de todos los niveles jerárquicos del parque industrial, las muestras del nivel medio y superior son relativamente pequeñas en comparación con las del nivel inferior, lo que no hace posible generalizar los resultados del análisis empírico de manera representativa e igualitaria en toda la población objeto de estudio.

El nivel de escolaridad de algunos trabajadores que hacen parte de la muestra, ocasionaron dificultad en la comprensión de algunos términos utilizados en los instrumentos aplicados, más específicamente en la traducción al español del cuestionario del diseño del trabajo -CDT- Work Design, Questionnaire De Morgeson y Humphrey 2006, lo que conllevó a repetir en varias oportunidades las preguntas y explicar detalladamente su contenido lo que consideramos hasta cierto punto influenciar en la respuesta con la objetividad esperada de la misma, es por ello, que estas encuestas fueron descartadas y excluidas de la muestra.

Para finalizar, no sabemos si es limitación o no, considerar que por tratarse nuestro estudio de un diseño *ex post facto*, se hace necesario seguir verificando la aplicación del modelo con mayor rigurosidad que permitan reconfirmar los resultados en otros contextos de las variables en tiempo, modo y espacio.

## 8 Conclusión

En la investigación que hemos desarrollado y parte de los resultados presentados en el cuerpo de esta tesis doctoral, buscamos un patrón que a partir del diseño del trabajo, se constituye en un buen predictor de la conducta pro-social en términos de ciudadanía organizacional, en virtud de la mediación de estados de engagement o burnout del trabajador industrial.

Los objetivos que nos propusimos al comienzo se han cumplido en su mayoría de modo satisfactorio, se logró analizar exhaustivamente las relaciones existentes entre las variables materia de investigación, en toda su extensión y amplitud, hasta donde nuestra búsqueda de artículos en revistas de impacto nos permite afirmar, no se han estudiado en sus interacciones y que para la psicología organizacional permitirá un humilde aporte que contribuye de manera significativa a optimizar el recurso humano dentro de las organizaciones.

En nuestros análisis de ecuaciones estructurales hemos encontrado que la discusión realizada alrededor de los resultados de este estudio, permiten sostener la validez del modelo estructural propuesto, el cual fue desarrollado para representar la importancia de las posibles relaciones funcionales que tienen las variables de diseño del trabajo y la conducta de ciudadanía organizacional, cuando son mediadas por estados de engagement o burnout en el trabajador industrial, objeto de nuestro estudio investigativo.

Una de las precisiones que se hacen necesarias a tener en cuenta es que la escala del Cuestionario del diseño del trabajo -CDT- Work Design, Questionnaire De Morgeson y Humphrey 2006, apunta a preguntar por la representación y sentido perceptivo que tiene el trabajador del diseño del trabajo que realiza y el instrumento que se aplicó Maslach Burnout Inventory, el cual presenta los estados de burnout, como un factor que actúa como una variable mediadora entre Diseño del Trabajo y Comportamiento Pro-social, situación que nos lleva a concluir que a partir del diseño del trabajo es posible predecir estados de burnout de los trabajadores dentro de la organización.

En tanto que, para el caso de la relación existente entre la aplicación del Cuestionario del diseño del trabajo -CDT- Work Design, Questionnaire De Morgeson y Humphrey 2006 y la escala Utrech de engagement en el trabajo Schaufeli & Bakker (2003),

se presenta una correlación menos significativa, este hecho no concuerda con lo afirmado por Salanova y Schaufeli (2004), quienes, siguiendo a Hackman y Oldham (1980), señalaron que son principalmente las características de la tarea las que permiten predecir el engagement. Ahora bien, nuestros datos aportan que el compromiso afectivo cumple un papel de modulador e incrementa el engagement, toda vez que el estado engagement por sí misma impacta directamente sobre la conducta pro-social en términos de ciudadanía organizacional.

Los hallazgos de esta investigación demarcan líneas de intervención a nivel organizacional, específicamente nos referimos al diseño del trabajo, claramente en nuestro trabajo investigativo se pudo establecer que es factible rediseñarlo o direccionarlo intencionalmente, que este proceso de reingeniería impactaría de manera significativa en la conducta de ciudadanía organizacional del sujeto trabajador que en última instancia tiene repercusión no solo en los estados de salud mental del empleado, que no es materia objeto de nuestra investigación, pero si consideramos potencialmente provechosa para la comunidad científica y para la psicología organizacional.

A partir de este estudio, se sugiere orientar la intervención hacia el ámbito organizacional y personal del sujeto trabajador, teniendo en cuenta las variables examinadas en el modelo propuesto, de manera que se promueva en las empresas y en el empleado mismo fortalecimiento y/o desarrollo de sus recursos para hacer frente a la conducta inadecuada que se tiene del desarrollo de las tareas, protegiendo su salud mental y minimizando la presencia de estados de burnout, propiciando y estimulando condiciones de engagement que influyan positivamente en la conducta de ciudadanía organizacional y por consiguiente se constituya un buen diseño del trabajo en un excelente predictor de la conducta pro-social del trabajador dentro de la organización.

Podemos concluir nuestro trabajo de investigación afirmando que a partir de los hallazgos presentados en este documento de tesis, el diseño del trabajo puede ser considerado como un buen predictor de la conducta pro social en términos de ciudadanía organizacional, tal como era supuesto al inicio del proceso investigativo.

El modelo propuesto puede ser entendido como un indicador del bienestar de los empleados, de la misma forma se pone de manifiesto el rol mediador del *burnout* entre el diseño del trabajo y el comportamiento de ciudadanía organizacional, situación que se

confirma a partir de los presupuestos hipotéticos desarrollados en el marco empírico del trabajo de investigación. Es decir cuando el trabajador desarrolla sus funciones inherentes a los cargos bajo un diseño del trabajo inadecuado, surgen niveles de *burnout* que no propician comportamientos extra rol de ciudadanía organizacional para la organización, mucho menos para sus compañeros y sus clientes.

Por lo tanto podemos concluir afirmando, que es muy probable que cuando una persona trabaja en un ambiente laboral con un diseño del trabajo adecuado, se identificara con su trabajo, se promueve la salud mental del empleado, propiciando estados de *engagement* en el trabajador, en tal virtud, el sujeto en última instancia terminará contribuyendo a la organización más de lo pactado en las funciones inherentes a su cargo contratado, condición que se traduce en una conducta de ciudadanía organizacional.

Fundamentado en el análisis de nuestros resultados obtenidos en el marco del trabajo de tesis, influye significativamente en la organización, más específicamente en lo concerniente a lo que modernamente se está estudiando como eficiencia laboral dentro de las organizaciones.

## Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequality in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology* (pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Adams, J. S. (1996). Inequity in social exchange. In B. Leonard (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Aguilar, M. C., & Rentería, E. (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*, (330), 11–18.
- Alles, M. A. (2009). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.
- Andreassen, C. S., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, “workaholism”, and health. *Psychology & Health*, 22(5), 615–629. <http://doi.org/10.1080/14768320600941814>
- Apiquian, A. (2007). El síndrome del burnout en las empresas. In *III Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac*. Mérida, Yucatán: Red Anáhuac.
- Arboleda, A. M. (2009). La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 99–112.
- Ares, A., & Gómez, F. (2008). Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo. In *VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social* (pp. 1–11). Granada: Universidad de Granada.
- Arntz, R., & Picht, H. (1995). *Introducción a la terminología*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- Babbage, C. (1832). *On the economy of machinery and manufacturers*. London: Charles Knight.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326. <http://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115. <http://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <http://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661–689. <http://doi.org/10.1177/0018726705055967>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489. <http://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Ball, S. (1977). *Motivation in education*. New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Barling, J., & Griffiths, A. (2003). A history of occupational health psychology. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 19–31). Washington: American Psychological Association.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <http://doi.org/10.2307/255908>
- PM Bentler - Psychological bulletin, (1990). Comparative fit indexes in structural models.
- PM Bentler - Multivariate Behavioral Research, (1990) - Taylor & Francis Fit indexes, Lagrange multipliers, constraint changes and incomplete data in structural models
- Bernardo, J., & Caldero, J. F. (2000). Investigación cuantitativa: métodos no experimentales. In J. Bernardo & J. F. Caldero (Eds.), *Aprendo a investigar en educación* (pp. 77–93). Madrid: RIALP.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organization*, 1, 43–55.
- Blanch, J. M., Ochoa, P. J., & Sahagún, M. A. (2012). Resignificación del trabajo y de la profesión médica bajo la nueva gestión sanitaria. In E. Ansoleaga, O. Artaza, & J. Suárez (Eds.), *Personas que cuidan personas: dimensión humana y trabajo en salud* (pp. 165–175). Santiago de Chile: Organización Panamericana de la Salud.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82–98. <http://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580442>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Penner, L. A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 45–61). Washington: American Psychological Association.
- Borman, W. C., White, L., & Dorsey, D. (1995). Effects of ratee task performance and



- interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168–177.
- Breaugh, J. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
- Burke, R. J., & El-Kot, G. (2010). Correlates of work-family conflicts among managers in Egypt. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(2), 113–131. <http://doi.org/10.1108/17538391011054363>
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Taylor & Francis.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Second edition. New York: Routledge
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44(4), 367–390. <http://doi.org/10.1002/hrm.20080>
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in the human service organizations*. New York: Praeger.
- Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 135–149). London: Taylor & Francis.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clegg, C., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 321–339.
- Coffman, C., & González-Molina, G. (2002). *Follow this path: how the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Warner Books.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cordery, J. L., & Parker, S. K. (2008). Work Organization. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wrigh (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 187–209). Oxford: Oxford University Press.

- Cordery, J. L., & Parker, S. K. (2012). Work Design: Creating Jobs and Roles That Promote Individual Effectiveness. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 247–284). Oxford: Oxford University Press.
- Cortés, M. T., Molero, C., & Candela, C. (1999). La conducta prosocial: una visión de conjunto. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 31(2), 325–353.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1–113). Greenwich: JAI.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Dávila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2010). Predicting Organizational Citizenship Behavior from The Functional Analysis and Role Identity Perspectives: Further Evidence in Spanish Employees. *Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 277–283. <http://doi.org/10.1017/S1138741600003851>
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation; the internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <http://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Fried, Y. (2012). Work orientations in the job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 557–575. <http://doi.org/10.1108/02683941211252428>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. <http://doi.org/10.1037/a0019408>
- Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU. (2009). *Programa para la evaluación de riesgos para la salud*. Washington: Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU.
- Dunbar, R. L. M., & Starbuck, W. H. (2006). Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them. *Organization Science*, 17(2), 171–178. <http://doi.org/10.1287/orsc.1060.0181>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.

- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (1999). The Measurement of Work: Hierarchical Representation of The Multimethod Job Design Questionnaire. *Personnel Psychology*, 52(2), 305–334. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00163.x>
- Extremera, N., Durán, M. A., & Rey, L. (2007). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, (342), 239–256.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421–444.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705–721. <http://doi.org/10.1177/014920639001600404>
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: Dunod et E. Pinat.
- Fernández-Ríos, M., Ramírez-Vielma, R. G., Sánchez, J. C., Bargsted, M., Polo-Vargas, J. D., & Ruiz, M. Á. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *Spanish Journal of Psychology*, 20(e28), 1–30. <http://doi.org/10.1017/sjp.2017.24>
- Fernández-Ríos, M., San Martín, R., & de Miguel, J. M. (2008). Dimensiones básicas en el diseño del trabajo: Nuevos aportes a la flexibilidad funcional. *Psicothema*, 20(4), 773–779.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality*, 34(6), 603–616. <http://doi.org/10.2224/sbp.2006.34.6.603>
- Fisher, C. D., & Locke, E. A. (1992). The new look in job satisfaction research and theory. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. (pp. 165–194). New York: Lexington Books.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational Injustice and Psychological Strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 250–261. <http://doi.org/10.1037/h0087260>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. [http://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](http://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Fried, Y., Levi, A. S., & Laurence, G. (2008). Job design in the new world of work. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *Oxford handbook of personnel psychology* (pp. 587–597). New York: Oxford University Press.

- Garabito, G. (2013). Experiencias de trabajo desde un análisis tridimensional. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1335–1343.
- García-Renedo, M., Llorens, S., Cifre, E., & Salanova, M. (2006). Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales. *Revista de Educación*, (339), 387–400.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107–116. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.107>
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 77–94). Chichester: Wiley.
- Gómez, M. (2000). *El mercado de trabajo para los egresados universitarios recientes*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M., & Mañas, M. A. (2000). The validity of affective workteam climates. In M. Vartiainen, F. Avallone, & N. Anderson (Eds.), *Innovative Theories, Tools, and Practices in Work and Organizational Psychology* (pp. 97–109). Göttingen: Hogrefe & Huber Publishing.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Gordillo, M. V. (1996). *Desarrollo del altruismo en la infancia y la adolescencia: una alternativa al modelo de Kohlberg*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 417–453). Washington: American Psychological Association.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <http://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Grant, A. M., Fried, Y. y Juillerat, T. (2010a). Work matters: Job design in classic and contemporary per-spectives. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 417-453). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation o job redesign projects*. New Haven: Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey.

*Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [http://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley Reading.

Hair, F., Anderson, E., Tatham, L y Black, C. (1999). Análisis multivariante. Quinta edición.

Madrid; Pearson

Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465. <http://doi.org/10.1037/a0017595>

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hegney, D., Plank, A., & Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14(4), 271–281. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00618.x>

Heller, A. (1977). *Sociología de la vida cotidiana*. Barcelona: Península.

Hernández, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38–51.

Hernández, I., & Yáber, G. (2009). Variables socio-demográficas, actitudes laborales y percepción de justicia organizacional como predictores del comportamiento ciudadano universitario. In *XXXII Congreso Interamericano de Psicología de la Sociedad Interamericana de Psicología*. Guatemala: Sociedad Interamericana de Psicología.

Herzberg, F. (1982). *The Managerial Choice, To Be Efficient and to Be Human*. Salt Lake: Olympus.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work*. New Jersey.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222–234.

Ilgén, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M.

- D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 165–207). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Jaccard, J., & Wan, C. K. (1996). LISREL approaches to onteraction effects in multiple regression. Thousands Oaks, CA: Sage University Paper series on Quantitative applications in the social sciences. 07-114
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 75–170). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Karatepe, O. M. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 44–65. <http://doi.org/10.1108/09596111111101661>
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35(1), 112–135. <http://doi.org/10.1177/0149206307309265>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task Interdependence and the Theory of Job Design. *Academy of Management Review*, 6(3), 499–508. <http://doi.org/10.5465/AMR.1981.4285795>
- Klein, R.B.(2005). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521–532. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.009>
- Latané, B., & Darley, J. M. (1970). *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?* New York: Appleton-Century-Crofts.
- León, O. G., & Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en Psicología y Educación* (3rd ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fariness: A theory of allocation preferences. In G. Mikuta (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167–218). New York: Springer.

- Levy M. y. Valera, J. (2003). *Análisis multivariante*. Madrid: Pearson
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational Psychology* (pp. 1297–1351). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <http://doi.org/10.1037/h0021692>
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770–781. <http://doi.org/10.1037/a0015714>
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25–36.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123–150. [http://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90037-T](http://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-T)
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80. <http://doi.org/10.2307/1252058>
- Manso, J. F. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128), 80–86.
- Manzano, G. (2004). Perfil de los estudiantes comprometidos con sus estudios: influencia del burnout y el engagement. *Anuario de Psicología*, 35(3), 399–415.
- Martínez, A. (2010). El síndrome de Burnout: evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 1–40.
- Martínez, I. M., & Salanova, M. (2003). Niveles de Burnout y Engagement en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, (330), 361–384.
- Marx, K. (1980). *Cuadernos de París [Notas de lectura de 1844]*. México: Ediciones Era.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <http://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation personality*. New York: Harper & Row.

- Max-Neef, A. M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana: opciones para el futuro*. Madrid: Biblioteca CF+S.
- Mayo, E. (1973). *Los problemas humanos de la civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637. <http://doi.org/10.2307/256489>
- Miner, J. B. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), 250–268. <http://doi.org/10.5465/AMLE.2003.10932132>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99–116. <http://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>
- Moñivas, A. (1996). La conducta prosocial. *Cuadernos de Trabajo Social*, (9), 125–142.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 355–380). Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(3), 589–612. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00122.x>
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 423–452). Hoboken: Wiley.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 351–360. <http://doi.org/10.1002/job.642>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39–91. [http://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](http://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.



- Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 56–87). San Francisco: Jossey-Bass.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [http://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Naswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (2008). *The Individual in the Changing Working Life*. New York: Cambridge University Press.
- Navarro, N. L. (2001). Marginación escolar en los jóvenes: aproximación a las causas de abandono. *Notas: Revista de Información Y Análisis*, (15), 43–50.
- Neffa, J. (1995). *Las condiciones y medio ambiente de trabajo en el sistema educativo como ámbito laboral*. Buenos Aires: Eudeba.
- Newton, T., & Keenan, T. (1991). Further analyses of the dispositional argument in organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 781–787.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Ochoa, P. J. (2012). *Significado del Trabajo en la profesión médica: un estudio iberoamericano*. (Tesis Doctoral). (Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Psicologia Social, Barcelona).
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202–215. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.007>
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo, colectivismo y estrés laboral. *Psicología Y Salud*, 16(2), 207–217.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Organ, D. W., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6(1), 5–18. <http://doi.org/10.1007/BF01048730>

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE.
- Parker, S. K., & Wall, T. D. (1998). *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*. Thousand Oaks: SAGE.
- Parker, S. K., & Wall, T. D. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 90–109). London: SAGE.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413–440. <http://doi.org/10.1348/096317901167460>
- Parra, P. (2010). Relación entre el nivel de Engagement y el rendimiento académico teórico/práctico. *Revista de Educación En Ciencias de La Salud*, 7(1), 57–63.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (1968). *Hacia una Teoría General de la Acción*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–70.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <http://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Polo-Vargas, J. D. (2012). *Diseño del trabajo y bienestar: un aporte desde la psicología organizacional positiva*. (Tesis Doctoral Comportamiento Social y Organizacional). Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Psicología, Madrid.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Ohio: R. D. Irwin.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351–363. <http://doi.org/10.2307/3152222>
- Reed, T. F., & Kelly, D. (1993). An exchange theory of organizational citizenship behavior. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human management* (pp. 41–82). Greenwich: JAI.
- Reyes, A. (1992). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314.
- Roche, R. (1991). Violencia y Prosocialidad: un programa para el descondicionamiento

- frente a la violencia en la imagen y para la educación de los comportamientos prosociales. In A. López (Ed.), *¿Qué Miras? Textos* (pp. 291–313). Valencia: Generalitat Valenciana.
- Rodríguez, R. L., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961–974.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 550–558. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.550>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <http://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, (303), 179–214.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (1996). Significado de trabajo y valores laborales. In J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M., Hontangas, P. M., & Peiró, J. M. (1996). Motivación laboral. In J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 59–67.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Salanova, M., & Martínez, I. M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, (279), 175–202.
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2004). Psicología Organizacional Positiva. In F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 349–376). Madrid: Pearson.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, (261), 109–138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El “engagement” en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 16(2), 117–134.

- Sandoval, R. E. (2012). El Debate en torno a la Ciencia y las Ciencias Sociales. *Escenarios*, 10(2), 57–61.
- Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders. A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45(10), 1146–1158.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <http://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the Differences between Work Engagement and Workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction* (pp. 193–217). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <http://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <http://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Sieferle, R. P. (2009). Las instituciones estatales, la Revolución Industrial y el camino especial de Europa. *Pensamiento Jurídico*, (24), 219–240.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195–212. <http://doi.org/10.2307/255772>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smith, V. (1997). New Forms of Work Organization. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 315–339. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.315>
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22(3), 257–276. <http://doi.org/10.1080/02678370802379440>
- Starbuck, W. H., & Nystrom, P. C. (1981). Designing and understanding organizations. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (pp. 9–22). New York: Oxford University Press.

- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469–480.
- Steel, P., & Konig, C. J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889–913. <http://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527462>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.
- Thomaé, M. N., Ayala, E. D., Sphan, M. S., & Stortti, M. A. (2006). Etiología y prevención del síndrome de burnout en los trabajadores de la salud. *Revista de Posgrado de La Vía Cátedra de Medicina*, (153), 18–21.
- Thomas, K. (2001). *Motivación y plenitud 8 horas al día*. México: Grijalbo.
- Towers Perrin. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. The 2003 Towers Perrin Talent Report*. Stamford, Connecticut: Towers Perrin.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <http://doi.org/10.2307/256902>
- Vough, H. C., & Parker, S. K. (2008). Work Design: Still Going Strong. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Vroom, V., & Decci, E. (1999). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Wagner, W., & Hayes, N. (2011). *El discurso de lo cotidiano y el sentido común: la teoría de las representaciones sociales*. Barcelona: Anthropos.
- Wall, T. D. y Clegg, C. W. (1998). Job design. En C. L. Cooper y C. Argyris (Eds.), *The Concise Black-well Encyclopedia of Management* (pp. 337-339). Oxford: Blackwell.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 353–362. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.353>
- Weber, M. (2001). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Alianza.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (2012). *The Theory of Social and Economic Organization*. Eastford: Martino Fine Books.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <http://doi.org/10.1177/014920639101700305>


Yus, R. (1997). *Hacia una educación global desde la transversalidad*. Madrid: Anaya.

Zemelman, H. (1997). Sujetos y subjetividades en la construcción metodológica. In H. Zemelman & E. León (Eds.), *Subjetividad: umbrales del pensamiento social* (pp. 21–35). Madrid: Anthropos.

## Anexos

### Anexo 1. Aprobación del Comité de Ética

Aprobación del comité de ética.



Comité de Ética en investigación de la División  
Ciencias de la Salud de la Universidad del Norte.

**ACTA DE EVALUACION: N°. 140**  
**Fecha:** 31 de Marzo del 2016

**Nombre Completo del Proyecto:** “DISEÑO DEL TRABAJO, ENGAGEMENT, BURNOUT, SU IMPACTO SOBRE EL COMPORTAMIENTO PROSOCIAL EN LA INDUSTRIA DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA”

**Sometido por:** *Investigador principal:* Duckley José Palmera Redondo. Doctorante de psicología.

**Sitio en que se conduce o desarrolla la investigación:** En la ciudad de Barranquilla.

**Fecha en que fue sometido a consideración del comité:** 31 de Marzo del 2016

EL COMITÉ DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE LA SALUD. Creado mediante Resolución rectoral N° 05 de Febrero 13 de 1995 en atención a la Resolución No. 008430 de 1993 del Ministerio de Salud como parte esencial para el funcionamiento de cualquier institución que realiza programas de investigación en humanos.

Conformado inicialmente por los siguientes miembros. Refrendado en el año 2005 con el objeto de ajustarse a estándares éticos y científicos de la investigación biomédica establecidos en la Declaración de Helsinki, Guías Operacionales para Comités de Ética de la OMS y las Guías para Buena Práctica Clínica del ICH.

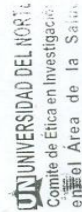
Se acoge a las Buenas Prácticas Clínicas del ICH de acuerdo a la normativa vigente, Resolución N° 2378 del Ministerio de Protección Social, Declaración de Helsinki versión 2013 y guías operativas de OMS, Informe Belmont.

**El comité de ética en investigación en el Área de la Salud Universidad del Norte certifica que:**

**1. Sus miembros revisaron los siguientes documentos del protocolo en referencia:**

- Carta de presentación del proyecto generada por el Investigador
- Copia del proyecto completo de investigación
- Resumen ejecutivo
- Consentimiento informado general
- Formatos de recolección de datos
- Hojas de vida del Investigador principal

● Km. 5 vía a Puerto Colombia • Apartados Aéreos 1569 - 51820 • Conmutador PBX: 3509509 • Fax: (95) 3598852 • Barranquilla, Colombia • [www.uninorte.edu.co](http://www.uninorte.edu.co)



UNIVERSIDAD DEL NORTE  
Comité de Ética en Investigación  
en el Área de la Salud





## 2. El presente proyecto fue evaluado por los siguientes miembros:

- Dr. HERNANDO BAQUERO LATORRE  
Profesión: MD. Pediatra y Neonatólogo  
Cargo en el Comité de Ética: Representante Científico
- Dr. RAFAEL TUESCA MOLINA  
Profesión: MD. Phd. en Salud Pública  
Cargo en el Comité de Ética: Representante Científico
- Dr. DIMAS BADEL MERLANO  
Profesión: MD. Especialista en Bioética  
Cargo en el Comité de Ética: Especialista en Bioética
- Enf. GLORIA VISBAL ILLERA  
Profesión: Enfermera, Mg. Bioética  
Cargo en el Comité de Ética: Presidenta y Representante de Profesores
- Dr. ROBERTO SOJO GONZÁLEZ  
Profesión: Administrador de empresas  
Cargo en el Comité de Ética: Representante de la Comunidad (Suplente)
- Dr. JEAN DAVID POLO VARGAS  
Profesión: Psicólogo. Phd en comportamiento social y organizacional.  
Cargo en el Comité de Ética: Miembro - Representante de Profesores (Suplente)
- Dra. VIRIDIANA MOLINARES HASSAN  
Profesión: Abogada  
Cargo en el Comité de Ética: Representante No Científica (Suplente)
- Ing. PEDRO VILLALBA AMARIS  
Profesión: Ingeniero Mecánico. Phd Ingeniero Biomédico  
Cargo en el Comité de Ética: Representante Científico (Suplente)

## 3. El Comité de Ética en Investigación en el Área de la Salud de la Universidad del Norte establece que el número de miembros para que haya *quórum* es cinco (5), y se encuentra constituido por los siguientes miembros:

- Dr. HERNANDO BAQUERO LATORRE  
Profesión: MD. Pediatra y Neonatólogo  
Cargo en el Comité de Ética: Representante Científico
- Dra. OLGA HOYOS DE LOS RIOS  
Profesión: PhD en Psicología  
Cargo en el Comité de Ética: Representante de Profesores
- Dra. SILVIA GLORIA DE VIVO  
Profesión: Abogada  
Cargo en el Comité de Ética: Representante No Científica
- Dr. RAFAEL TUESCA MOLINA  
Profesión: MD. Phd. en Salud Pública  
Cargo en el Comité de Ética: Representante Científico
- Dr. DIMAS BADEL MERLANO  
Profesión: MD. Especialista en Bioética  
Cargo en el Comité de Ética: Especialista en Bioética
- Enf. GLORIA VISBAL ILLERA  
Profesión: Enfermera, Mg. Bioética  
Cargo en el Comité de Ética: Presidenta y Representante de Profesores

UNIVERSIDAD DEL NORTE  
Comité de Ética en Investigación  
en el Área de la Salud





- Dra. LOURDES MARTÍNEZ  
Profesión: Administradora de empresas  
Cargo en el Comité de Ética: Representante de la Comunidad
- Q.F. RICARDO AVILA  
Profesión: Químico Farmacéutico  
Cargo en el Comité de Ética: Representante experto en Farmacia Química
- Dra. NELLY LECOMPTE BELTRAN  
Profesión: MD. Pediatra  
Cargo en el Comité de Ética: Representante Científico (Suplente)
- Ing. JAIME GARCIA OROZCO  
Profesión: Ingeniero Mecánico  
Cargo en el Comité de Ética: Representante de la Comunidad (Suplente)
- Dr. ROBERTO SOJO GONZÁLEZ  
Profesión: Administrador de empresas  
Cargo en el Comité de Ética: Representante de la Comunidad (Suplente)
- Dr. JORGE LUIS ACOSTA REYES  
Profesión: MD. Mg. Ciencias Clínicas  
Cargo en el Comité de Ética: Miembro - Representante Científico (Suplente)
- Dr. JEAN DAVID POLO VARGAS  
Profesión: Psicólogo. Phd en comportamiento social y organizacional.  
Cargo en el Comité de Ética: Miembro - Representante de Profesores (Suplente)
- Enf. DIANA DÍAZ MASS  
Profesión: Enfermera  
Cargo en el Comité de Ética: Representante de Profesores (Suplente)
- Q.F. MICHAEL MACIAS  
Profesión: Químico Farmacéutico  
Cargo en el Comité de Ética: Representante experto en Farmacia Química (Suplente)
- Dra. VIRIDIANA MOLINARES HASSAN  
Profesión: Abogada  
Cargo en el Comité de Ética: Representante No Científica (Suplente)
- Ing. PEDRO VILLALBA AMARIS  
Profesión: Ingeniero Mecánico. Phd Ingeniero Biomédico  
Cargo en el Comité de Ética: Representante Científico (Suplente)

El Comité de Ética en Investigación en el Área de la Salud de la Universidad del Norte, se encuentra ubicado en la Universidad del Norte, KM 5 vía a Puerto Colombia. Primer piso Bloque F.

**Contactos:**

**Correo electrónico:** comite\_eticauninorte@uninorte.edu.co

**Página Web:** www.uninorte.edu.co/divisiones/salud/comite\_etica

**Teléfono:** 3509280 – 3509509 Ext. 3493

**4. el comité considero que el presente estudio:**

- a. Es válido desde el punto de vista ético. La investigación se ajusta a los estándares de la buena práctica clínica.

**5. El Comité de Ética en Investigación en el Área de la Salud de la Universidad del Norte informara inmediatamente a las directivas institucionales:**

- a. Eventos que son de notificación obligatoria por parte del investigador al comité de ética.

**9. Concepto del Comité de Ética**

a. En reunión del Comité de Ética en Investigación en el Área de la Salud de la Universidad del Norte, realizada el 31 de Marzo 2016, legalizada según acta No. 140, el consenso de sus miembros aprueba el proyecto de investigación en referencia.

Atentamente,

**Nombre: GLORIA VISBAL ILLERA**

**Título: Enfermera, Mg. Bioética**

**Cargo: Presidenta Comité De Ética en Investigación del Área de la Salud de la Universidad del Norte.**

 **UNIVERSIDAD DEL NORTE**  
Comité de Ética en Investigación  
en el Área de la Salud

**Anexo 2. Instrumentos**

Código \_\_\_\_\_ edad \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Tipo de contrato \_\_\_\_\_ Tiempo de Servicio \_\_\_\_\_

**ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO**

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. En mi trabajo me siento lleno de energía -----
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito-----
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando-----
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo -----
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo-----
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí-----
7. Mi trabajo me inspira-----
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar-----
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo-----
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago-----
11. Estoy inmerso en mi trabajo-----
12. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo-----
13. Mi trabajo es retador-----
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo-----
15. Soy muy persistente en mi trabajo-----
16. Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo-----
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando-----

Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work *Engagement* Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

**MBI (INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)**

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos como lo siente. No existen respuestas mejores o peores, la respuesta correcta es aquella que expresa verídicamente su propia existencia. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.

**A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:**

Nunca:..... 1

Algunas veces al año:..... 2

Algunas veces al mes:..... 3

Algunas veces a la semana:..... 4

Diariamente:..... 5

Por favor, señale el número que considere más adecuado:

1. **AE** Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo.

2. **AE** Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado.

3. **AE** Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado.

4. **RP** Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender.

5. **D** Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí como si fuesen objetos impersonales.

6. **AE** Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.

7. **RP** Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender.

8. **AE** Siento que mi trabajo me está desgastando.

9. **RP** Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo.

10. **D** Siento que me he hecho más duro con la gente.

11. **D** Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.

12. **RP** Me siento muy enérgico en mi trabajo.

13. **AE** Me siento frustrado por el trabajo.

14. **AE** Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.

15. **D** Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente.

16. **AE** Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.

17. **RP** Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo.

18. **RP** Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender.

19. **RP** Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.

20. **AE** Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.

21. **RP** Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.

22. **D** Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas.

**AE:** Agotamiento Emocional; **D:** Despersonalización; **RP:** Realización Personal.

## Escala breve de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Totalmente en desacuerdo 1	Parcialmente en desacuerdo 2	Levemente en desacuerdo 3	Levemente de acuerdo 4	Parcialmente de acuerdo 5	Totalmente de acuerdo 6
-------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

1. Ayudo con gusto a mis compañeros de trabajo en sus tareas.( )
2. Cuando ingresa un empleado nuevo tomo la iniciativa de ayudarlo a que se integre a la organización ( )
3. Ayudo a mi supervisor sin esperar nada a cambio. ( )
4. Comparto mis conocimientos y experiencia para sacar adelante esta organización.( )
5. Cuando el trabajo se dificulta, me gusta cooperar con mis compañeros. ( )

6. Me esmero en mi trabajo para mantener los estándares de calidad. ( )
7. Me esmero por entregar mi trabajo a tiempo y bien hecho.( )
8. Sigo las normas de la organización porque me gusta servir bien. ( )
9. Organizo mis tareas para de esa forma cumplir con las fechas límite.( )
10. Respeto las normas organizacionales. ( )

11. Sigo al pie de la letra las políticas organizacionales porque son para beneficio de todos.( )
12. Defiendo a mi organización cuando la critican.( )
13. Soy un representante de mi organización donde quiera que esté.( )
14. Colaboro en todo proyecto nuevo de esta organización.( )
15. Trabajo lo mejor posible, porque esta organización se lo merece.( )
16. Fomento el que todos en esta organización nos sintamos como una gran familia.( )

17. Aun cuando no tenga los materiales disponibles, cumplo con las fechas límite.( )
18. Las limitaciones económicas de la organización no me impiden hacer mis tareas.( )
19. No me preocupa el trabajar horas extra siempre y cuando mi organización lo necesite.( )
20. Aun cuando haya interrupciones, termino mi trabajo.( )

21. Si tengo que ausentarme del trabajo por razones personales lo informo con anticipación a mis jefes y compañeros.( )
22. Si voy a llegar tarde a mi trabajo siempre llamo para avisarlo.( )
23. Verifico las fechas importantes en mi trabajo antes de hacer una cita médica.( )
24. Informo de antemano cuando voy a ausentarme.( )

Martínez Lugo, M. y Rodríguez Montalbán, R. (2014).

## Cuestionario Características del Trabajo

Adaptación al Español del *Work Design Questionnaire* (Morgeson & Humphrey, 2006)

Las siguientes preguntas hacen referencia a varias características que se pueden presentar en su actual trabajo. Usando la escala que se presenta a continuación, indique en qué medida está de acuerdo con cada afirmación.

Por favor indique en qué medida está de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1. El trabajo me permite tomar mis propias decisiones sobre cómo organizarlo	1	2	3	4	5
2. El trabajo me permite decidir el orden en que se hacen las cosas	1	2	3	4	5
3. El trabajo me permite cómo planificar mis tareas	1	2	3	4	5
4. El trabajo me da la oportunidad de usar mi iniciativa o criterio para realizarlo	1	2	3	4	5
5. El trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta	1	2	3	4	5
6. El trabajo me proporciona mucha autonomía en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
7. El trabajo me permite tomar decisiones sobre los métodos que uso para realizarlo	1	2	3	4	5
8. El trabajo me ofrece muchas posibilidades de independencia y libertad para decidir cómo hacerlo	1	2	3	4	5
9. El trabajo me permite decidir por mi cuenta cómo organizarme para hacerlo	1	2	3	4	5
10. El trabajo incluye una gran variedad de tareas	1	2	3	4	5
11. El trabajo implica hacer muchas cosas diferentes	1	2	3	4	5
12. El trabajo requiere la realización de una amplia gama de tareas	1	2	3	4	5
13. El trabajo implica la realización de una considerable variedad de tareas	1	2	3	4	5
14. Es bastante probable que, el resultado de mi trabajo tenga efectos significativos en las vidas de otras personas	1	2	3	4	5
15. El trabajo para mí es significativo e importante	1	2	3	4	5
16. El trabajo tiene un impacto importante en personas externas a la organización	1	2	3	4	5
17. El resultado de este trabajo tiene un impacto significativo en personas externas a la organización	1	2	3	4	5
18. El trabajo implica completar partes del mismo que tienen un comienzo y final claros	1	2	3	4	5
19. El trabajo está organizado de manera que puedo realizar una unidad completa del mismo, desde el comienzo hasta el final	1	2	3	4	5
20. El trabajo me proporciona la oportunidad de terminar lo que empiezo	1	2	3	4	5
21. El trabajo me permite completar las actividades que inicio	1	2	3	4	5
22. Las actividades de mi trabajo me proporcionan por sí mismas información directa y clara sobre la eficacia de mi desempeño en el mismo (por ejemplo, calidad y cantidad)	1	2	3	4	5



Por favor indique en qué medida está de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
23. El trabajo en sí mismo me proporciona retroalimentación sobre mi desempeño	1	2	3	4	5
24. El trabajo en sí mismo me proporciona información sobre mi desempeño	1	2	3	4	5
25. El trabajo requiere hacer sólo una tarea o actividad a la vez	1	2	3	4	5
26. Las tareas del trabajo son simples y sin complicaciones	1	2	3	4	5
27. El trabajo abarca tareas relativamente sencillas	1	2	3	4	5
28. El trabajo incluye el desempeño de tareas relativamente simples	1	2	3	4	5
29. El trabajo requiere manejar una gran cantidad de información	1	2	3	4	5
30. El trabajo requiere pensar mucho	1	2	3	4	5
31. El trabajo requiere realizar más de una cosa a la vez	1	2	3	4	5
32. El trabajo me exige analizar una gran cantidad de información	1	2	3	4	5
33. El trabajo incluye la solución de problemas que no tienen una respuesta correcta clara	1	2	3	4	5
34. El trabajo requiere que sea creativo	1	2	3	4	5
35. El trabajo implica a menudo gestionar problemas que no me he encontrado antes	1	2	3	4	5
36. El trabajo requiere ideas y soluciones únicas para los problemas	1	2	3	4	5
37. El trabajo requiere una variedad de destrezas	1	2	3	4	5
38. El trabajo requiere la utilización distintas destrezas para realizarlo	1	2	3	4	5
39. El trabajo requiere la utilización de una variedad de destrezas complejas o de alto nivel	1	2	3	4	5
40. El trabajo requiere el uso de diversas destrezas	1	2	3	4	5
41. El trabajo es altamente especializado en su propósito, tareas o actividades	1	2	3	4	5
42. Las herramientas, procedimientos, materiales etc. utilizados en este trabajo son altamente especializados debido a su propósito	1	2	3	4	5
43. El trabajo requiere conocimientos y destrezas muy especializados	1	2	3	4	5
44. El trabajo requiere un conocimiento profundo y ser experto	1	2	3	4	5
45. En mi trabajo tengo la oportunidad de desarrollar buenas amistades	1	2	3	4	5
46. En mi trabajo tengo la oportunidad de conocer a otras personas	1	2	3	4	5
47. En mi trabajo tengo la oportunidad de encontrarme con otros	1	2	3	4	5
48. Mi supervisor se interesa por el bienestar de las personas que trabajan para él o ella	1	2	3	4	5



Por favor indique en qué medida está de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
49. Las personas con las que trabajo se interesan por mí personalmente	1	2	3	4	5
50. Las personas con las que trabajo son amistosas	1	2	3	4	5
51. El trabajo requiere que realice mis tareas antes de que otros completen las suyas	1	2	3	4	5
52. Otros trabajos dependen directamente del mío	1	2	3	4	5
53. Si mi trabajo no está terminado no se puede completar el de otros	1	2	3	4	5
54. Las actividades de mi trabajo se ven muy afectadas por el de otras personas	1	2	3	4	5
55. La realización de este trabajo requiere la aportación del trabajo de otras personas diferentes	1	2	3	4	5
56. No puedo hacer mi trabajo a menos que otros hagan el suyo	1	2	3	4	5
57. El trabajo requiere emplear mucho tiempo con personas externas a mi organización	1	2	3	4	5
58. El trabajo implica interacción con personas que no son miembros de mi organización	1	2	3	4	5
59. En el trabajo con frecuencia me comunico con personas que no trabajan para la misma organización que yo	1	2	3	4	5
60. El trabajo implica mucha interacción con personas externas a mi organización	1	2	3	4	5
61. Recibo mucha información de mi supervisor inmediato y de mis compañeros sobre mi desempeño en el trabajo	1	2	3	4	5
62. Otras personas de la organización, como supervisores y compañeros, me proporcionan información sobre la eficacia de mi desempeño en el trabajo (por ejemplo, calidad y cantidad)	1	2	3	4	5
63. Recibo información de otras personas en mi organización (como mi supervisor inmediato o compañeros) sobre mi desempeño	1	2	3	4	5
64. La disposición de los asientos en el trabajo es adecuada (por ejemplo, amplias oportunidades para sentarse, sillas cómodas, buen apoyo postural)	1	2	3	4	5
65. El lugar del trabajo se ajusta a las diferencias personales en término de espacio, alcance, altura de la vista, espacio para las piernas, etc.	1	2	3	4	5
66. El trabajo implica excesivos esfuerzos para alcanzar las cosas	1	2	3	4	5
67. El trabajo requiere una gran resistencia muscular	1	2	3	4	5
68. El trabajo requiere una gran fuerza muscular	1	2	3	4	5
69. El trabajo requiere mucho esfuerzo físico	1	2	3	4	5
70. El lugar de trabajo está libre de ruidos excesivos	1	2	3	4	5
71. El clima en el lugar de trabajo es confortable (por ejemplo: temperatura y humedad)	1	2	3	4	5
72. El trabajo tiene un riesgo de accidente bajo	1	2	3	4	5

Por favor indique en qué medida está de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
73. El trabajo se hace en un entorno libre de peligros para la salud (por ejemplo sustancias químicas, gases, etc.)	1	2	3	4	5
74. El trabajo se hace en un ambiente limpio	1	2	3	4	5
75. El trabajo implica el uso de distintos equipamientos	1	2	3	4	5
76. El trabajo incluye el uso de equipos o tecnologías complejas	1	2	3	4	5
77. Se requiere mucho tiempo para aprender el uso de los equipos relevantes en el trabajo	1	2	3	4	5

Nota: preguntas 25-28, 66 son de codificación inversa / items 25-28, 66 are reverse scored.

#### Variables

Variable			# Preguntas
Características tarea	Autonomía	Programación	1-3
		Toma decisiones	4-6
		Métodos de trabajo	7-9
	Variedad tarea		10-13
	Significancia tarea		14-17
	Identidad tarea		18-21
	Retroalimentación trabajo		22-24
Características del Conocimiento	Complejidad trabajo		25-28
	Procesamiento información		29-32
	Solución problemas		33-36
	Variedad habilidades		37-40
	Especialización		41-44
Características Sociales	Apoyo social		45-50
	Interdependencia	Interdependencia iniciada	51-53
		Interdependencia recibida	54-56
	Interacción fuera de la organización		57-60
	Retroalimentación de otros		61-63
Características del Contexto	Ergonomía		64-66
	Demandas físicas		67-69
	Condiciones trabajo		70-74
	Uso de equipo		75-77

### Anexo 3. Consentimiento informado



#### Título del estudio:

#### **DISEÑO DEL TRABAJO, ENGAGEMENT, BURNOUT, SU IMPACTO SOBRE EL COMPORTAMIENTO PROSOCIAL EN LA INDUSTRIA DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA**

**Investigador Principal:** Duckley José Palmera Redondo

**Co-investigadores:** Jean David Polo Vargas

**Entidad donde se desarrolla la investigación:** Universidad del Norte, Facultad de Psicología, Km. 5 Vía Puerto Colombia. Atlántico/Colombia.

#### **Naturaleza y Objetivo del estudio:**

Se trata de una investigación de corte cuantitativo, en donde se plantea una correlación de variables planteadas que muestra la relación funcional entre diseño del trabajo, *engagement*, *burnout*, y rendimiento de la ciudadanía organizacional industrial del Distrito de Barranquilla.

#### **Propósito:**

Este consentimiento tiene el propósito de solicitar su autorización para participar en este estudio de investigación, presupuesto fundamental de tesis para optar el título de Doctor en Psicología, pretende conocer las condiciones del diseño de trabajo, las características de las funciones inherentes a los cargos del personal contratado y los elementos que constituyen el nexo causal en el desarrollo de sus actividades de manera consuetudinaria, información que se obtendrá a través de la aplicación de instrumentos de medición validados internacionalmente para tal fin.

#### **Procedimiento**

1. Participantes 1000 trabajadores de diferentes industrias del Distrito de Barranquilla que han superado el periodo de prueba legal vigente y 6 meses de desempeño con funciones inherentes a los cargos contratados.

#### 2. Instrumentos

2.1 Cuestionario del diseño del trabajo -CDT- Work Design Questionnaire de Morgeson y Humphrey 2006.

2.2 Maslach *Burnout* Inventory MBI Christina Maslach, Susan E. Jackson, Michael P. Leiter, Wilmar B. Schaufeli, & Richard L. Schwab.

### 2.3 Escala Utrech de *engagement* en el trabajo

2.4 Escala de Ciudadanía Organizacional Martínez Lugo, M. y Rodríguez Montalbán, R. (2014).

## **Riesgos asociados a su participación en el estudio**

La participación de usted en este proceso investigativo tiene un riesgo mínimo, toda vez que su acción se centra en el desarrollo y contestación de una encuesta como instrumento fundamental validado, no se realizarán ningún tipo de intervención invasiva desde el punto de vista biológico, como tampoco se tocarán aspectos sensitivos que pudieran tener repercusión en su conducta, como tampoco en su aptitud psicofísica.

## **Beneficios de su participación en el estudio**

Participar en la presente investigación, no genera un beneficio directo para usted, pero los resultados obtenidos del estudio podrán generar beneficio futuro para muchas personas en calidad de trabajadores industriales.

## **Voluntariedad**

Su participación es voluntaria. Si usted decide no participar o retirarse del estudio en cualquier momento, aun cuando haya iniciado su participación del proceso investigativo puede hacerlo sin que esto ocasione una sanción o castigo para usted.

## **Confidencialidad**

Si usted decide participar, garantizamos que toda la información suministrada será manejada con absoluta confidencialidad, sus datos personales no serán publicados ni revelados, el investigador principal se hace responsable de la custodia y privacidad de los mismos.

## **Compartir los resultados**

Los resultados de la investigación se compartirán en tiempos adecuados futuros en publicaciones, revistas, conferencias, etc., pero la información personal permanecerá confidencial conforme a lo descrito anteriormente.

## **Conflicto de interés del investigador:**

El investigador no tiene conflicto de interés con los participantes, por tratarse de una tesis de grado para optar el título de Doctor en Psicología, solo existe un interés de tipo académico y científico que redunda como un aporte importante en la comunidad científica nacional e internacionalmente, todos los elementos e insumos utilizados han sido sufragados por el investigador, no existe patrocinadores algunos.

## Contactos:

INFORMACION DE CONTACTO INVESTIGADOR PRINCIPAL/LIDER DE PROYECTO	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b> Duckley José Palmera Redondo	<b>CÉDULA:</b> 8.762.705
Comité de ética en investigación en el área de la salud Universidad del Norte. Kilómetro 5 Vía Puerto Colombia. Bloque F primer piso. <b>Correo del Comité de Ética en Investigación:</b> comite_eticauninorte@uninorte.edu.co <b>Página web del Comité:</b> www.uninorte.edu.co/divisiones/salud/comite_etica	<b>TELÉFONO:</b> Tel 3509509 ext. 3493.
<b>PREGRADO:</b> Médico Cirujano - Abogado	<b>NIVEL POSGRADO:</b> Esp. Salud Ocupacional – Gerencia de Servicios de salud. Magister en Derecho Administrativo.
<b>CARGO ACTUAL:</b> Asesor Médico laboral Coochotax – Docente Universitario	<b>GRUPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Organizacional
<p align="center"><b>INFORMACION DE CONTACTO COMITÉ DE ETICA</b></p>	
<i>Nombres y apellidos: Gloria C Visbal Illera</i>	<u><b>Presidente</b></u>  Comité de ética en investigación en el área de la salud Universidad del Norte
<i>Dirección: Kilómetro 5 Vía Puerto Colombia. Bloque F Primer piso. Tel 3509509 ext. 3493</i>	<b>Correo del Comité de Ética en Investigación:</b> comite_eticauninorte@uninorte.edu.co  <b>Página web del Comité:</b> www.uninorte.edu.co/divisiones/salud/comite_etica

**He entendido la información que se expone en este consentimiento y me han respondido las dudas e inquietudes surgidas.**

**Autorización**

Estoy de acuerdo o acepto participar en el presente estudio.

Para constancia, firmo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_.

-----  
Firma y Cedula del participante

**Declaración del investigador**

Yo certifico que le he explicado a esta persona la naturaleza y el objetivo de la investigación, y que esta persona entiende en qué consiste su participación, los posibles riesgos y beneficios implicados.

Todas las preguntas que esta persona ha hecho le han sido contestadas en forma adecuada. Así mismo, he leído y explicado adecuadamente las partes del consentimiento informado. Hago constar con mi firma.

Nombre del investigador. \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha (dd/mm/aaaa)